

DIE ZUKUNFT DER EUROPÄISCHEN VERTEIDIGUNGSPOLITIK IN DER ÄRA DES „INFORMATION WARFARE“

MASTER THESIS

zur Erlangung des Grades „Master of Science“
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Hochschule Liechtenstein, Vaduz

Bearbeitungszeitraum: 15.10.2004 bis 22.04.2005

eingereicht von:

Stefan Plogmann
Berliner Strasse 26
D-63755 Alzenau

Betreuer:

Prof. Dr. Thomas Schake
Hochschule Liechtenstein
Prof. Dr. Dieter Ehrenberg
Universität Leipzig

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
1 Einleitung	1
2 Veränderung der Rahmenbedingungen.....	5
2.1 Politisch und Sozial	5
2.1.1 Ende des Kalten Krieges	5
2.1.2 Der Weg zu einer Europäischen Gemeinschaft.....	7
2.1.2.1 Ursprünge der Europäischen Idee	8
2.1.2.2 Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS)	9
2.1.2.3 Die Europäische Verteidigungsgemeinschaft (EVG).....	11
2.1.2.4 Europäische Union (EU).....	14
2.1.3 Sicherheitspolitische Herausforderungen	24
2.1.3.1 Asymmetrische Gefahren.....	26
2.1.3.2 Bürgerkriege, Zerfall von Staaten und Regionale Konflikte	28
2.1.3.3 Verbreitung von Massenvernichtungswaffen	33
2.1.3.4 Wirtschaftliche und soziale Konflikte.....	37
2.1.3.5 Terrorismus.....	39
2.1.3.6 Organisiertes bzw. grenzüberschreitendes Verbrechen	43
2.1.4 Fragilität der alten Bündnisse	44
2.2 Wirtschaftlich	46
2.2.1 Veränderung der Wettbewerbsbedingungen.....	47

2.2.2	Technische Innovationen	48
2.2.3	Wertewandel in Arbeitswelt und Gesellschaft	49
2.2.4	Öffnen starrer Organisationsstrukturen	49
2.2.5	Flexibilität und Innovationsfähigkeit	53
2.3	Technologisch	54
2.3.1	Einfluss von Technologien	54
2.3.2	Informationstechnologie	56
2.3.3	Diffusion der Informations- und Kommunikationstechnik	59
3	Neue sicherheitspolitische Strategien.....	63
3.1	Amerikanische Antwort.....	63
3.1.1	Sicherheitspolitische Strategie vor dem 11. September	64
3.1.2	Neue Politik der aktiven Prävention	66
3.1.3	Ausweitung der defensiven Sicherheitsorgane.....	70
3.1.4	Verbesserung der militärischen Stärke.....	71
3.2	Europäische Antwort	75
3.2.1	Triebkräfte hinter der Entwicklung der Europäischen Verteidigungs- und Sicherheitspolitik (ESVP)	75
3.2.2	Entwicklung seit dem Gipfeltreffen von Saint-Malo.....	77
3.2.3	Europäische Sicherheitsstrategie.....	82
3.2.3.1	<i>Übernahme von Verantwortung und Identifikation der aktuellen Gefahrenquellen.....</i>	<i>83</i>
3.2.3.2	<i>Absage gegen Präventivschläge.....</i>	<i>83</i>
3.2.3.3	<i>Drei Säulen der europäischen Sicherheitspolitik</i>	<i>84</i>
3.2.4	Sicherheitspolitische Vorgaben der Europäischen Verfassung	88
3.2.4.1	<i>Werte der Europäischen Union</i>	<i>89</i>
3.2.4.2	<i>Gemeinsamer Außenminister</i>	<i>90</i>
3.2.4.3	<i>Solidaritätsklausel und engere Zusammenarbeit</i>	<i>92</i>
3.2.4.4	<i>Verbesserung der Verteidigungsfähigkeit</i>	<i>93</i>
4	Aufgaben des Militärs	95
4.1	Verteidigung der Souveränität und territorialen Integrität.....	95
4.2	Innere Sicherheit.....	98

4.3	Katastrophenschutz und Humanitäre Hilfe	99
4.4	Rettungseinsätze und Evakuierungen	100
4.5	Friedenschaffende Maßnahmen und Kampfeinsätze.....	101
4.6	Friedenserhaltende Missionen, Polizeimissionen und Nation Building.....	102
4.7	Technologieträger und Nachfrager militärischer Ausrüstung .	104

5 Vorschläge für eine Neugestaltung des Militärs106

5.1	Organisation	106
5.1.1	Entkopplung der Unterstützungskräfte	108
5.1.1.1	<i>Personalwesen.....</i>	<i>110</i>
5.1.1.2	<i>Buchhaltung, Finanzen und Controlling</i>	<i>113</i>
5.1.1.3	<i>Logistik.....</i>	<i>115</i>
5.1.1.4	<i>Infrastrukturdienste.....</i>	<i>120</i>
5.1.1.5	<i>Polizei und Spionageabwehr.....</i>	<i>125</i>
5.1.1.6	<i>Aufklärung</i>	<i>126</i>
5.1.1.7	<i>Forschung und Lehre</i>	<i>127</i>
5.1.1.8	<i>Medizinische Versorgung</i>	<i>129</i>
5.1.2	Reduzierung der Bedeutung der Teilstreitkräfte.....	130
5.1.2.1	<i>Digitale Streitkräfte</i>	<i>130</i>
5.1.2.2	<i>Die Teilstreitkräfte als Karrierepfad.....</i>	<i>131</i>
5.1.2.3	<i>Rang als Indikator von Kompetenz und Verantwortung.....</i>	<i>134</i>
5.1.3	Aufgabenspezifische Task Forces	135
5.2	Vernetzung.....	140
5.2.1	Die drei Ebenen der Kriegsführung	141
5.2.2	Network Centric Warfare (NCW)	144
5.2.3	Offene Systeme.....	154
5.2.3.1	<i>Bewusstsein über die Schwierigkeiten der Vernetzung</i>	<i>155</i>
5.2.3.2	<i>Connectivity</i>	<i>156</i>
5.2.3.3	<i>Technische Interoperabilität und Offenheit</i>	<i>157</i>
5.2.3.4	<i>Semantische Interoperabilität</i>	<i>159</i>
5.2.3.5	<i>Integration von Prozessen</i>	<i>159</i>
5.2.3.6	<i>Hohe Sicherheitsanforderungen.....</i>	<i>160</i>

5.2.4	Informationsreduktion und -auswahl.....	161
5.3	Führung und Entscheidung.....	164
5.3.1	Hinterfragen der alten Weisungskette.....	164
5.3.2	Management by Objectives.....	168
5.3.3	Übergreifende Kommunikation.....	171
5.3.4	Zusammenarbeit.....	174
5.3.5	Synchronisation.....	178
5.4	Effektivität, Effizienz und (Kosten-)Wirtschaftlichkeit.....	181
5.5	Neuausrichtung der Beschaffung.....	183
5.5.1	Veränderter Bedarf.....	185
5.5.2	Vermehrte Beschaffung auf dem freien Markt.....	186
5.5.3	Standards statt Individuallösungen.....	188
5.5.4	Plattformstrategie.....	194
5.5.5	Nutzung einer gemeinsamen Beschaffung auf internationaler Ebene.....	196
5.6	Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation .	198
5.6.1	Der Mensch rückt in den Mittelpunkt.....	199
5.6.2	Sozialkompetenz.....	200
5.6.3	Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiative.....	201
5.6.4	Spezialisierung.....	202
5.6.5	Innovationsbereitschaft und Lernfähigkeit.....	203
5.6.6	Systemdenken.....	204
5.6.7	Erhöhtes Risiko und Bereitschaft zu längerfristigen internationalen Missionen.....	205
5.6.8	Anteil der höher qualifizierten Tätigkeiten nimmt zu.....	207
6	Mögliche Gestaltungsvarianten für Europa.....	208
6.1	Synchronisierte Verteidigungspolitik.....	208
6.2	Gemeinsames Verteidigungsbündnis.....	212
6.3	Schaffung einer europäischen Armee.....	218
6.4	Zusammenlegung der nationalen Streitkräfte.....	219
7	Schlussresümee.....	222

7.1	"If We Run Out of Batteries, This War is Screwed."	223
7.2	Risiko Just-in-Time	227
7.3	Koordinierung großer dynamischer Organisationen	228
7.4	Keine Zwei-Klassen-Gesellschaft	230
7.5	Finanziellen Spielraum für Innovationen schaffen	231
7.6	Die Übernahme von Verantwortung birgt Risiken	233
7.7	Vertrauen schaffen, Begeisterung wecken	235

Literaturverzeichnis	238
-----------------------------------	------------

Schlagwortverzeichnis	247
------------------------------------	------------

Eidesstattliche Erklärung	250
--	------------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterzeichnung des Vertrags von Paris am 18. April 1951; Quelle: Central Audiovisual Library of the European Commission	9
Abbildung 2: Offizielle Einladung Deutschlands zum Beitritt in die NATO am 23. Oktober 1954 auf der Konferenz von Paris; Quelle: NATO Photos.....	14
Abbildung 3: Unterzeichnung des Vertrages von Rom am 25. März 1957; Quelle: Central Audiovisual Library of the European Commission	15
Abbildung 4: Neue Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft zwischen 1957 und 1984; Quelle: Eigene Darstellung	16
Abbildung 5: Die drei Säulen der Europäischen Union; Quelle: Eigene Darstellung; nach zur Mühlen (2004).....	19
Abbildung 6: Neue Mitgliedsstaaten der Europäischen Union zwischen 1995 und 2004; Quelle: Eigene Darstellung	20
Abbildung 7: Der Euro Währungsraum im Jahr 2004; Quelle: Eigene Darstellung	21
Abbildung 8: In den USA und ganz Europa sank zwischen 1988 und 2002 der Anteil der Rüstungsausgaben am Bruttosozialprodukt; Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten vom Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI).....	24
Abbildung 9: Sicherheitspolitische Herausforderungen; Quelle: Eigene Darstellung.....	26
Abbildung 10: Entwicklung der Anzahl von Bürgerkriegen und zwischenstaatlichen Kriegen zwischen 1946 und 2002; Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf United Nations (2004), S. 11	29
Abbildung 11: Patchwork der gegenseitigen überstaatlichen Verpflichtungen innerhalb der OSZE; Quelle: NATO	45
Abbildung 12: Herausforderungen für Unternehmen; Quelle: Eigene Darstellung nach Picot (2001), S. 3	47
Abbildung 13: Aufbrechen traditioneller Strukturen zu offenen und vernetzen Unternehmen; Quelle: Eigene Darstellung; Willhardt (2003), S. 2.....	51
Abbildung 14: Kondratieffzyklen zwischen 1800 und heute; Quelle: Eigene Darstellung	55
Abbildung 15: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie, Quelle: Eigene Darstellung; Krcmar (2003), S. 14; Schake (2003), S. 145.....	57

Abbildung 16: Entwicklung der Verbreitung von Mobiltelefonen, Computer und Internet User; Quelle: Eigene Darstellung; ITU (1999)	60
Abbildung 17: Verbreitung von Personal Computern in privaten Haushalten der OECD; Quelle: Eigene Darstellung; OECD (2004).....	61
Abbildung 18: Die drei „T“ – Sicherheitspolitische Gefahren für die Vereinigten Staaten; Quelle: Eigene Darstellung, Vgl. ISS-EU (2004), S. 30.....	67
Abbildung 19: Verteidigungsausgaben der Vereinigten Staaten zwischen 1988 und 2003 (in USD mit Kaufkraft des Jahres 2000), Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten des Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI).....	74
Abbildung 20: Die drei Säulen der Europäischen Sicherheitsstrategie Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Gnesotto (2004), S. 61.....	85
Abbildung 21: Verteidigungsausgaben einiger europäischer Staaten zwischen 1988 und 2003 (in USD mit Kaufkraft des Jahres 2000), Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten des Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI).....	87
Abbildung 22: Klassische Unterteilung der Streitkräfte in Land-, Luft und Seestreitkräfte; Quelle: Eigene Darstellung.....	106
Abbildung 23: Beispiel für eine Entkopplung gemeinsamer Aufgaben und Tätigkeiten von den darunter liegenden Teilstreitkräften; Quelle: Eigene Darstellung	109
Abbildung 24: Staaten der Europäischen Union, die noch an der Wehrpflicht festhalten; Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von Miltech (2004)	111
Abbildung 25: Wichtigste Aufgabenfelder der Infrastrukturdienste; Quelle: Eigene Darstellung	120
Abbildung 26: Die vier Säulen der Teilstreitkräfte und die Querschnittsfunktionen der Unterstützungskräfte; Quelle: Eigene Darstellung	131
Abbildung 27: Stellen- und personenorientiertes Karrieremodell im Vergleich; Quelle: Eigene Darstellung	134
Abbildung 28: Teams werden aus dem Pool verfügbarer Personen gebildet und die einzelnen Rollen innerhalb des Teams auf Basis der Ränge vergeben; Quelle: Eigene Darstellung	135
Abbildung 29: Eine Task Force setzt sich aus Mitgliedern der verschiedenen Teilstreitkräfte zusammen; Quelle: Eigene Darstellung	137
Abbildung 30: Über Verbindungspersonen oder speziell abgestellte Personen hält die Task Force Verbindung zu den Unterstützungskräften; Quelle: Eigene Darstellung	138

Abbildung 31: Mehrere Task Forces agieren parallel zueinander; Quelle: Eigene Darstellung	139
Abbildung 32: Die drei Ebenen der Kriegsführung; Quelle: Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 95	141
Abbildung 33: Informationsreduktion; Quelle: Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Bing (2004)	143
Abbildung 34: Entitäten im Platform Centric Warfare; Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 95	145
Abbildung 35: Reichweite der Entitäten im Platform Centric Warfare; Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 97	146
Abbildung 36: Überwindung der Plattformgrenzen durch die Vernetzung der Entitäten untereinander; Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 97	148
Abbildung 37: Reichweite der Entitäten im Network Centric Warfare; Quelle: Eigene Darstellung	149
Abbildung 38: Vernetzung von Sensordaten untereinander; Quelle: Eigene Darstellung	150
Abbildung 39: Vernetzung von Sensordaten und Datenbanken mit Metainformationen und weiteren Informationsquellen; Quelle: Eigene Darstellung.....	151
Abbildung 40: Ein übergreifender Datenaustausch ermöglicht die Vernetzung aller Entitäten auf einem Gefechtsfeld; Quelle: Inacker (2003)	153
Abbildung 41: Überschneidungen von objektivem und subjektivem Informationsbedarf sowie dem Informationsangebot, Quelle: Eigene Darstellung; orientiert an Krcmar (2003), S. 50	163
Abbildung 42: Typisches Bild einer hierarchischen Organisation, Quelle: Eigene Darstellung	165
Abbildung 43: Rückkopplung der Regelgröße über die Hierarchieebenen, Quelle: Eigene Darstellung	166
Abbildung 44: Aufbrechen der statischen Strukturen zu einer mehr situativen Zusammenarbeit, Quelle: Eigene Darstellung	170
Abbildung 45: Ein Netzwerk gleichberechtigter Partner, Quelle: Eigene Darstellung	171
Abbildung 46: Grundtypen vernetzter Zusammenarbeit, Quelle: Eigene Darstellung, orientiert an Picot (2001), S. 441	174
Abbildung 47: Gegensätzliche Sichtweisen von Anwendern und Anbietern einer IT-Lösung, Quelle: Eigene Darstellung; basierend auf Ortner (2003), S. 25	177
Abbildung 48: Das 3-E-Konzept; Quelle: Eigene Darstellung, nach Budäus (1997), S. 50	182

Abbildung 49: Das 3-E-Konzept mit Planungs- und Kontrollebene; Quelle: Eigene Darstellung, nach Budäus (1997), S. 50	183
Abbildung 50: Anteil der Militärausgaben am Bruttosozialprodukt der Europäischen Staaten und der USA im Jahr 2002; Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten vom Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)	184
Abbildung 51: Ebenenmodell der Informationsverarbeitung, Quelle: Eigene Darstellung; Ortner (2003), S. 11	189
Abbildung 52: Multipfad-Vorgehensmodell; Quelle: Eigene Darstellung; Ortner (2003), S. 72	192
Abbildung 53: Varianten zwischen Änderung der Organisation und Änderung der Software; Quelle: Eigene Darstellung; Pasckert (2002), S. 40	193
Abbildung 54: Die Korvetten Klasse 130 als Beispiel für modular aufgebaute Waffensysteme; Quelle: Blohm + Voss	195
Abbildung 55: Prozentuale Verteilung der gesamten europäischen Militärausgaben des Jahres 2003 auf die Mitgliedsstaaten; Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten vom Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)	197
Abbildung 56: Erweiterung des eigenen Blickfeldes auf die gesamte Organisation; Quelle: Eigene Darstellung	204
Abbildung 57: Zusammenführen aller Informationen zu einem Gesamtbild; Quelle: Eigene Darstellung	205
Abbildung 58: Schaffung einer europäischen Armee; Quelle: Eigene Darstellung.....	218

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die häufigsten genannten Gefahren für die globale Sicherheit; Quelle: vgl. Solana (2003), S. 4-5; vgl. United Nations (2004), S. 2	28
Tabelle 2: Definitionen von Transformation und Modernisierung Quelle: DOS (2001)	72
Tabelle 3: Definitionen von Bicheno und Wildemann für den Begriff Just-in-Time Quelle: Ehrmann (2001), S. 288	118
Tabelle 4: Unterschiede zwischen Befehlstaktik und Auftragstaktik Quelle: Eigene Darstellung, orientiert an Alberts (2003), S. 218	171

Abkürzungsverzeichnis

ABC	Atomar, Biologisch, Chemisch
AIDS	Acquired Immunodeficiency Syndrome (<i>erworbenes Immun-Schwäche-Syndrom</i>)
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSP	Bruttosozialprodukt
C4ISR	Command, control, communications, computers, intelligence, surveillance, and reconnaissance
DLA	Defense Logistics Agency
DOD	Department of Defense
EAG	Europäische Atomgemeinschaft
ECAP	European Capabilities Action Plan
EDIFACT	Electronic Data Interchange For Administration, Commerce, and Transport
EG	Europäische Gemeinschaft (<i>siehe Kapitel 2.1.2</i>)
EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (<i>siehe Kapitel 2.1.2.2</i>)
ESVP	Europäische Sicherheits- und Verteidigungspolitik
EU	Europäische Union (<i>siehe Kapitel 2.1.2.4</i>)
EUR	Euro
EURATOM	Europäische Atomgemeinschaft
EVG	Europäische Verteidigungsgemeinschaft (<i>siehe Kapitel 2.1.2.3</i>)
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWI	Europäisches Währungsinstitut
EWU	Europäische Währungsunion
EZB	Europäische Zentralbank
GCCS	Global Command and Control System
GIG	Global Information Grid
GPS	Global Positioning System
GSAP	Gemeinsame Sicherheits- und Außenpolitik
GTN	Global Transportation Network
HIV	Human Immunodeficiency Virus
HTML	Hypertext Markup Language
IAEA	International Atomic Energy Agency
IP	Internet Protokoll
MUD	Multi User Domain

MVW	Massenvernichtungswaffen (siehe Kapitel 2.1.3.3)
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
NCW	Network Centric Warfare
NEC	Network Enabled Capabilities
ODBC	Open DataBase Connectivity
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (= NATO)
PSK	Politisches und Sicherheitspolitisches Komitee
QoS	Quality of Service
SGML	Standard Generalized Markup Language
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
UN	United Nations
UNO	United Nations Organisation
USD	US-Dollar
US	United States
WEU	Westeuropäische Union
WWU	Wirtschafts- und Währungsunion
XML	Extensible Markup Language

1 Einleitung

Erfahrungen aus dem militärischen Umfeld waren häufig Inspiration für Lehren und Verfahren, die in der Betriebswirtschaft breite Anwendung fanden. *Organisationslehre*, *Logistik* oder *Operations Research* sind Begriffe, die jedem Betriebswirt geläufig sind, aber ursprünglich Teil der Militärstrategie waren. Für Jahrhunderte war die straffe Struktur und Organisation des Militärs Vorbild für große Unternehmen. Mit dem Aufkommen der Informationstechnologie hat sich die Situation erstmals umgekehrt. Zwar entstanden die meisten heute existierenden informationstechnischen Systeme ursprünglich für militärische Zwecke. Es waren jedoch Unternehmen, die das dahinter steckende Potential erkannten und eher in ihren Organisationen umsetzten.

Nach dem Ende des Kalten Krieges hat sich die sicherheitspolitische Situation Europas dramatisch verändert. Einige Mitglieder des ehemaligen Ostblocks sind inzwischen sogar Teil der Europäischen Union geworden. Alte Feindbilder und die zuvor allgegenwärtige Gefahr eines umfassenden Krieges sind verblasst. Das Militär sieht sich neuen Aufgaben gegenüber, die sich oftmals sehr vom klassischen Verständnis einer Armee unterscheiden. Friedenssicherung, humanitäre Hilfe, Kampf gegen Terrorismus oder *Nation Building* sind einige Schlagworte, die in diesem Zusammenhang genannt werden können. Die Stärke einer Armee wird nicht mehr alleine durch ihre Größe, sondern vielmehr durch ihre Mobilität und Schnelligkeit bestimmt.

In Kombination mit der bereits benannten Informationstechnologie ergibt sich ein vollkommen neues Bedrohungspotential und Aufgabengebiet. In-

formationen werden zu einem der wichtigsten Faktoren für militärischen Erfolg. „*Information Warfare*“ umschreibt eine Strategie, die auf die Unterminierung oder Unterbrechung gegnerischer Informationssysteme und die gleichzeitige Verbesserung der eigenen Beschaffung und Distribution von Information abzielt. Diese Konzentration auf ein materiell nicht fassbares Gut ist ein radikaler Paradigmenwechsel in der militärischen Strategie, die bislang vor allem auf physischer und zahlenmäßiger Überlegenheit als Schlüssel für Erfolg fußte.

Das Militär muss sich daher in einem umfassenden Transformationsprozess der neuen Herausforderung stellen. Die Organisation muss flexibler und gleichzeitig effizienter werden. Abläufe und Kommunikationswege müssen begradigt und erheblich beschleunigt werden. Pate und Vorbild kann hierbei die Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik sein, die in den letzten Jahren ähnliche Konzepte für die Wirtschaft entwickelt und erfolgreich umgesetzt hat.

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit zur Transformation soll diese Arbeit mögliche Ausgestaltungen einer gemeinsamen europäischen Verteidigungspolitik vorstellen. Hierbei wird das Spektrum der Möglichkeiten von einer simplen Synchronisation der nationalen Verteidigungsstrategien bis hin zur Schaffung einer gemeinsamen europäischen Verteidigung reichen.

Der Schwerpunkt der Betrachtung soll in der Beschreibung der unterschiedlichen Organisationsformen und den Möglichkeiten einer engen Verzahnung aller Elemente der Organisation durch die Nutzung von Informationstechnologie liegen. Die Praxis in Unternehmen wird in weiten Teilen als Vorbild dienen und auf die besonderen Anforderungen des Militärs projiziert werden.

Im Moment ist noch unklar, ob die Europäische Union tatsächlich eine Verteidigungsgemeinschaft oder etwas Ähnliches anstreben wird. Die Arbeit ist daher auf einigen Annahmen und Hypothesen aufgebaut. Sie kann somit eher als Diskussionspapier für die potentielle Zukunft der europäischen Sicherheitspolitik angesehen werden.

Durch die Vielzahl der Mitgliedsstaaten ist eine Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen und besonderen Forderungen im Rahmen einer solchen Arbeit unmöglich. Es wäre offen gestanden auch sehr interessant gewesen, wenn die hier entworfenen Vorschläge einer Organisationsgestaltung an real existierenden Streitkräften durchgespielt worden wären. Dieses Ansinnen scheidet jedoch an der naturgemäß sehr zurückhaltenden Informationspolitik des Militärs. Verschlimmert wird diese Fernglasoptik durch die besondere Natur des Themas Militär und Krieg im Allgemeinen. Keine Armee der Welt wird freiwillig ihre Geheimnisse und Strategien veröffentlichen. Nur relativ wenige Informationen dringen nach Außen und sind dann natürlich auch nicht als objektiv zu werten. Unabhängige Berichte oder gar Kritik sind rar und nur schwer zu entdecken. Ich hoffe daher, dass es mir trotzdem gelungen ist, einen in sich geschlossenen Überblick zu diesem Thema zusammenzustellen, der sich nicht zu sehr in martialischer oder selbstbeweihräuchernder Polemik der Militärs verliert. Die Erläuterung an dem noch fiktiven Modell einer Europäischen Verteidigung hat auch den Charme, dass nicht auf nationale Interessen sowie organisatorische und materielle „Altlasten“ Rücksicht genommen werden muss.

Verteidigungs- und Sicherheitspolitik wirft stets zahllose moralische und ethische Fragen auf. Zudem kann eine gemeinsame europäische Verteidigungspolitik in einigen Mitgliedsstaaten schwere politische und verfassungsrechtliche Zweifel und Schwierigkeiten aufkommen lassen. Auf diese Punkte wird im Rahmen der Arbeit leider nur oberflächlich und nicht sehr

tief eingegangen werden können. Innerhalb dieser Arbeit geht es auch nicht um die Bewertung des Krieges an sich. Der Schwerpunkt liegt in den organisatorischen und informationstechnischen Herausforderungen, die sich aus den Aufgaben des Militärs ergeben.

2 Veränderung der Rahmenbedingungen

Bereits in der Einleitung ist erwähnt worden, dass sich die Rahmenbedingungen für das Militär verändert haben. In diesem Kapitel soll ein Überblick zu diesen Veränderungen geboten werden. Hierbei wird grob in politische und soziale, wirtschaftliche sowie technische Veränderungen unterschieden. Den größten Schwerpunkt erhalten die politischen und sozialen Veränderungen. Im Detail soll hierbei auch ein Abriss der Entwicklung Europas als politische Gemeinschaft gegeben werden.

2.1 Politisch und Sozial

Das globale politische Umfeld hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten erheblich verändert. Die Öffnung der Berliner Mauer am 9. November 1989 kann als Symbol verstanden werden für das Aufbrechen zuvor fest zementierter politischer Rahmenbedingungen und der bipolaren Spaltung der Welt. Seitdem ist das politische Umfeld nicht einfacher geworden. Polariserte Systeme haben den Charme einer gewissen Simplizität. Bei einem Bild lässt sich der Kontrast zwischen Schwarz und Weiß deutlich leichter erkennen, als die Nuancen zwischen bunten Farbverläufen.

2.1.1 *Ende des Kalten Krieges*

Am 3. Oktober 1990 konnte die Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten gefeiert werden. Zuvor war das geteilte Land das Sinnbild für die Spaltung der Welt in zwei Lager.

Die Oder-Neiße-Linie war seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs die Demarkationslinie zwischen Ost und West gewesen. Das westliche Lager wurde im Wesentlichen durch das Verteidigungsbündnis *North Atlantic Treaty*

Organisation (NATO) repräsentiert. Stärkste Kraft innerhalb der NATO waren die Vereinigten Staaten von Amerika. Der Osten hatte sich ebenfalls mit dem *Vertrag über Freundschaft, Zusammenarbeit und gegenseitigen Beistand*, besser bekannt unter dem Namen *Warschauer Pakt*, zu einem Bündnis unter der Führung der Sowjetunion zusammengeschlossen. Beide Blöcke repräsentierten nicht nur rein politische und militärische Bündnisse. Sie waren auch ideologische und wirtschaftliche Kontrahenten. Der politisch-ideologische Wettstreit zwischen den beiden Blöcken nahm mitunter beinahe religiöse Züge an. Ronald Reagan bezeichnete den Ostblock unter anderem als „Reich des Bösen“ (*Evil Empire*). Der Osten bezeichnete den Westen hingegen häufig als feindseligen Imperialisten.

Der *Kalte Krieg* zwischen Ost und West drückte sich auf vielen Ebenen aus. Mit einem Wettrüsten wollten beide Seiten den jeweiligen Gegner militärisch überflügeln und die technologische und wirtschaftliche Stärke des eigenen Blockes demonstrieren. Der Aufbau eines atomaren Arsenal wurde vor allem auch als Mittel zur Abschreckung verfolgt. Beide Seiten waren sich im Klaren darüber, dass ein Angriff mit nuklearen Angriffswaffen einen unmittelbaren Vergeltungsschlag zur Folge gehabt hätte. Die Folge wäre vermutlich die weitgehende Auslöschung allen Lebens auf der Erde gewesen. Der gegenseitigen Abschreckung ist zum großen Teil zu verdanken, dass es niemals zum befürchteten umfassenden Dritten Weltkrieg zwischen beiden Blöcken gekommen ist. Trotzdem gab es zahllose Opfer auf kleinen, abgegrenzten Schlachtfeldern. Die Großmächte unterstützten konkurrierende Parteien in diversen Staaten, die nicht direkt den Blöcken zugehörig waren. In so genannten Stellvertreterkriegen kam es somit indirekt zu einer unmittelbaren militärischen Auseinandersetzung zwischen Ost und West. Korea, Vietnam, Kambodscha, Angola und Afghanistan waren die größten Schlachtfelder in den Stellvertreterkriegen. Andere kleinere Konflikte waren weitere willkommene Gelegenheiten, um den Status Quo, also

die vereinbarten Hegemoniebereiche der beiden Blöcke, auszuhöhlen und den Gegner zu diskreditieren oder zu schwächen.

Das bipolare Konfliktverhältnis hatte prägenden Einfluss auf beinahe die gesamte Politik nach dem Zweiten Weltkrieg und bis zum Ende des Warschauer Paktes im Jahr 1991. Zwar einigten sich beide Seiten im Laufe der Jahre zu einer Art Politik der friedlichen Koexistenz. Trotzdem war die Gefahr eines umfassenden militärischen Konflikts zwischen beiden Blöcken das prägende Grundgefühl der Zeit. Ähnlich zu Kämpfern im Ring richtete sich ihre Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf den anvisierten Gegner. Diese Fokussierung mag etwas simpel gestrickt sein. Sie hat jedoch den Vorteil, dass sie Kräfte bündeln und Menschen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten lassen kann. Seinen Höhepunkt erreichte der Ost-Welt-Konflikt im Oktober 1962 mit der Kubakrise. Er markiert auch gleichzeitig das Aufkeimen der Erkenntnis, dass eine Eskalation in jedem Fall zu vermeiden und ein Dialog zwischen beiden Blöcken unumgänglich ist.

Am Ende konnte die NATO – und vor allem die USA – aus dem Kalten Krieg siegreich hervorgehen. Der Ostblock konnte beim Rüstungswettlauf nicht mehr mithalten und kollabierte wirtschaftlich. Der Wunsch der Bürger nach Demokratie und mehr Freiheit beendete in einer friedlichen Revolution die Ära des Kommunismus. Die Sowjetunion hatte bereits viel ihrer einstigen Dominanz verloren. 1991 zerfiel das Riesenreich vollends und überließ den USA die Rolle als einzige verbleibende Supermacht.

2.1.2 Der Weg zu einer Europäischen Gemeinschaft

Nun soll der Blick jedoch zunächst auf den europäischen Kontinent konzentriert werden. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es sehr wichtig zu verstehen, wie die Europäische Union verwurzelt ist und wie sie sich seit ihren Anfängen entwickelt hat.

2.1.2.1 Ursprünge der Europäischen Idee

Die Suche nach den Ursprüngen eines Europagedankens ist schwierig und eine Vielzahl von Autoren gibt eine noch größere Anzahl von Antworten.

Die erste Erwähnung des Begriffes Europa wird dem Werk des griechischen Autors Hesiod zugeschrieben. Er beschrieb um 900 v. Chr. den griechischen Mythos von der Vergewaltigung der Europa durch Zeus.¹ Unter Karl dem Großen und seinem riesigen Reich kommt der Kontinent der Verwirklichung einer Integration so nahe, wie später niemals wieder. Nach seinem Tod im Jahr 814 zerfällt das Reich in einzelne Teile, die sich im Laufe der Jahrhunderte in die heute etablierten Nationalstaaten entwickelten.

Ab dem 16. Jahrhundert taucht der Begriff Europa regelmäßig in der Literatur auf. Er dient dabei hauptsächlich zur Abgrenzung des Christentums vom Islam.² Im 17. Jahrhundert schlugen beispielsweise der Herzog von Sully oder William Penn die Schaffung einer europäischen Staatengemeinschaft vor. Die Ideen von Voltaire und Rousseau wurden im 18. Jahrhundert von Immanuel Kant zu einem „Föderalismus freier Staaten“ weiterentwickelt.³

Im 19. Jahrhundert beeinflusst die Europäische Idee unabhängig von einander viele berühmte Dichter, Denker und Politiker. 1867 veröffentlicht zum Beispiel die von Guiseppe Garibaldi und Victor Hugo gegründete Internationale Friedens- und Freiheitsliga das politische Wochenblatt „Vereinigte Staaten von Europa“.⁴

Der Erste Weltkrieg verbannte die Idee einer supranationalen Staatengemeinschaft weitgehend aus der europäischen Politik. Schon einige Jahre danach kehrte „Pan-Europa“ wieder auf die politische Tagesordnung zurück. 1924 entstand die „*Association for European Cooperation*“, ein Stahl-

¹ Vgl. Kreft (2002), S. 87

² Kreft (2002), S. 87

³ Vgl. Kreft (2002), S. 87-88

⁴ Vgl. Kreft (2002), S. 88

verbund der deutschen, französischen, belgischen und luxemburgischen Stahlindustrie, dem sich 1927 österreichische, ungarische und tschechische Unternehmen anschlossen.⁵

1929 schlägt Aristide Briand die Schaffung eines Europäischen Staatenbundes mit 26 Mitgliedsstaaten nach dem Vorbild des Völkerbundes vor. Auch diese Idee scheiterte jedoch nach längeren Verhandlungen. Das erneute Aufkommen des Nationalismus und der Ausbruch des Zweiten Weltkrieges setzte der Europäischen Integration erneut ein Ende.

2.1.2.2 Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS)



Abbildung 1: Unterzeichnung des Vertrags von Paris am 18. April 1951;
Quelle: Central Audiovisual Library of the European Commission

Schon in der Endphase des Zweiten Weltkriegs bekommt die Europäische Idee neuen Aufwind. Allerdings ist der Zweck eines solchen Zusammenschlusses erstmals ein ganz anderer. Es zeichnete sich bereits der kommende Konflikt zwischen Ost und West ab. Die westeuropäischen Staaten begannen daher sehr früh mit Sondierungen für die Schaffung eines europäischen Bündnissystems. Sie stießen jedoch auf erheblichen Widerstand

⁵ Kreft (2002), S. 93

Stalins, der übernationale Zusammenschlüsse westlich der Sowjetunion als antisowjetisch betrachtete und ablehnte.⁶ Die USA hingegen standen einem Vereinigten Europa aufgeschlossener gegenüber. Sie hofften damit das Mächtegleichgewicht auf dem Kontinent zugunsten des Westens verschieben zu können.

Einer der ersten Meilensteine auf dem Weg zu einem gemeinsamen Europa – allerdings zunächst beschränkt auf den Westen des Kontinents – konnte im März 1947 gelegt werden. Der Vertrag von Dünkirchen war ein militärischer Beistandspakt zwischen Frankreich und Großbritannien. Seine Brisanz erhielt er dadurch, dass er erstmals die Teilung Europas in Ost und West offenbar machte. Am 17. März 1948 wurde dieses Bündnis durch den Brüsseler Vertrag erweitert. Belgien, Frankreich, Großbritannien, Luxemburg und die Niederlande sagten sich hierbei in der so genannten Westunion gegenseitige militärische Unterstützung im Falle eines Angriffes zu.⁷ Historisch ist der Vertrag von Brüssel jedoch nicht von sehr großer Bedeutung, da er von der Unterzeichnung des Nordatlantikvertrages am 4. April 1949 politisch in den Hintergrund gedrängt wurde.⁸

Am 05.05.1949 wurde der Grundstein für ein gemeinsames Gremium für die Zusammenarbeit der westeuropäischen Staaten gelegt. Dem so genannten Europarat traten die Unterzeichner des Vertrages von Brüssel sowie Italien, Dänemark, Schweden, Norwegen und Irland bei.⁹ Er war jedoch noch eine rein beratende Versammlung und keine übernationale Organisation.

Ein Jahr später begann eine Initiative unter der Führung des französischen Außenministers Schumann. Der nach ihm benannte Plan beschrieb eine

⁶ Vgl. Kreft (2002), S. 131

⁷ Vgl. Quinlan (2001), S. 1

⁸ Vgl. Kreft (2002), S. 138

⁹ Vgl. Kreft (2002), S. 140

Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl. Unter ihre Autorität sollte die gesamte deutsche und französische Kohle- und Stahlproduktion gestellt werden.¹⁰ Erstmals wird also konkret über eine der nationalen Souveränität der Mitgliedsstaaten übergeordnete Organisation nachgedacht. Der Plan wurde weitgehend positiv angenommen und mehrere weitere Staaten schlossen sich der Initiative an. Der 18. April 1951 gilt damit als Geburtsstunde der Europäischen Gemeinschaft. An diesem Tag unterzeichneten die Staatschefs von Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg und der Niederlande in Paris den Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl.

2.1.2.3 Die Europäische Verteidigungsgemeinschaft (EVG)

Ungefähr zeitgleich mit den Verhandlungen für die wirtschaftlich orientierte Gemeinschaft für Kohle und Stahl fanden jedoch auch Verhandlungen für eine politische und militärische Union statt, die alle folgenden Initiativen des letzten Jahrhunderts bei weitem übertraf. Durch ihr Scheitern geriet sie historisch in Vergessenheit. Sie markiert jedoch einen Meilenstein der europäischen Integration.

Im Oktober 1950 wurde vom französischen Premierminister René Pléven die Gründung einer Europäischen Verteidigungsgemeinschaft (EVG) vorgeschlagen.¹¹ Die Idee fand in den meisten Staaten Zustimmung. Der Europarat forderte schließlich in einer Resolution am 11. August 1950 den Aufbau einer vereinigten Europäischen Armee unter der Führung eines europäischen Verteidigungsministers.¹² Der Hintergrund dieser Entscheidung waren übereinstimmende Vorbehalte aller Staaten gegen die von den USA geforderte Wiederbewaffnung Deutschlands. Auch die Bundesrepublik selbst schloss sich diesen Vorbehalten an, da das Grundgesetz den Aufbau

¹⁰ Kreft (2002), S. 146

¹¹ Vgl. Quinlan (2001), S. 2

¹² Vgl. Kreft (2002), S. 163

einer Armee verbot und in der Öffentlichkeit großer Widerstand gegen die Remilitarisierung Deutschlands bestand. Die EVG bot sich als europäischer Ausweg zur Aufnahme der Bundesrepublik in die NATO an. Deutschland wäre Mitglied der Verteidigungsgemeinschaft geworden ohne eigene nationale Truppen aufbauen zu müssen. Allerdings hätte dies auch zur Folge gehabt, dass Deutschland gegenüber den anderen Mitgliedern nicht gleichberechtigt gewesen wäre.

1951 stand Europa also vor der Frage: EVG ohne Wiederaufrüstung Deutschlands oder NATO mit Wiederaufrüstung. Vor allem Frankreich hegte größte Bedenken gegen die von den USA favorisierte zweite Lösung. In den weiteren Verhandlungen wurde von mehreren Staaten die möglichst baldige Schaffung einer Europäischen Förderation gefordert. Die Gespräche liefen jedoch größtenteils ins Leere oder ergaben keine mehrheitsfähigen Ergebnisse. Daher einigten sich die Beteiligten zu einer Minimallösung, um ein gemeinsames europäisches Sicherheitskonzept möglichst schnell umsetzen zu können. Am 09. Mai 1952 wurde der EVG-Vertrag paraphiert. In der Präambel wurde das Ziel offen gelegt, die Verteidigung des Westens gegen Aggression von außen durch möglichst enge Integration und in Zusammenarbeit mit anderen internationalen Organisationen zu ermöglichen. Der Vertrag sollte als Schritt auf dem Weg zu einem geeinten Europa verstanden werden.¹³

Der Zeitdruck bei der Formulierung des EVG-Vertrages rächte sich unmittelbar nach der Unterzeichnung. Fast alle Beteiligten forderten schon unmittelbar im Anschluss Veränderungen und zusätzliche Garantien. Frankreich knüpfte seine Ratifizierung an den Beitritt Großbritanniens und die Zusicherung, dass die Bundesrepublik die EVG nicht verlassen dürfe. Adenauer machte hingegen die Lösung der Saarfrage zu einer Bedingung für

¹³ Kreft (2002), S. 172

seine Zustimmung.¹⁴ Belgien forderte, dass Entscheidungen in der Kommission nur mit Einstimmigkeit gefällt werden können. Insgesamt verzögerten sich durch diese und weitere Einwände die Ratifizierungen durch die Mitgliedsstaaten.

Die USA drängten die Westeuropäischen Staaten auf eine baldige Umsetzung des Vertrages, da sie die baldige Wiederbewaffnung Deutschlands gefährdet sahen. Sie drohten im Februar 1953 gar mit der Einstellung des Marshall-Planes für ganz Europa, wenn nicht binnen 75 Tagen die Ratifizierung vollzogen sei.¹⁵

In Februar 1954 hatten schließlich Deutschland, die Niederlande, Belgien und Luxemburg den EVG-Vertrag ratifiziert. Die Bundesrepublik hatte hierzu sogar die Verfassung ändern müssen. Großbritannien hatte sich gegen eine Mitgliedschaft entschieden, bot jedoch auch militärische Unterstützung an. Italien stand ebenfalls kurz vor der Entscheidung durch das Parlament. Der Vertrag scheiterte jedoch schließlich vor allem an den Ressentiments Frankreichs gegen einen Verlust der eigenen Souveränität und die Wiederaufrüstung Deutschlands. Am 30. August 1954 stimmte die Assemblée Nationale gegen den Entwurf der Europäischen Verteidigungsgemeinschaft. Konrad Adenauer sollte später von einem „Schwarzen Tag für Europa“ sprechen.¹⁶

Nur wenige Tage nach der Entscheidung der französischen Nationalversammlung wurde Deutschland offiziell zur Mitgliedschaft in die NATO eingeladen.

¹⁴ Kreft (2002), S. 173

¹⁵ Vgl. Kreft (2002), S. 176

¹⁶ Kreft (2002), S. 185



Abbildung 2: Offizielle Einladung Deutschlands zum Beitritt in die NATO am 23. Oktober 1954 auf der Konferenz von Paris;

Quelle: NATO Photos

2.1.2.4 Europäische Union (EU)

Trotz des Scheiterns der Europäischen Verteidigungsgemeinschaft wurde an der weiteren Integration Europas festgehalten. Für eine politische Union war es vermutlich noch zu früh. Daher wurde der Erfolg der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl zum Anlass genommen, um ein weiteres wirtschaftliches Zusammenrücken Westeuropas als nächsten logischen Schritt der Europäischen Idee zu verfolgen.

Ein Meilenstein war die Unterzeichnung der Römischen Verträge am 25. März 1957. Durch sie wurden die Europäische Atomgemeinschaft (EURATOM oder später EAG) und die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) gegründet. Ziel war die Schaffung eines gemeinsamen europäischen Wirtschaftsraums und die Beseitigung von Handelshemmnissen.

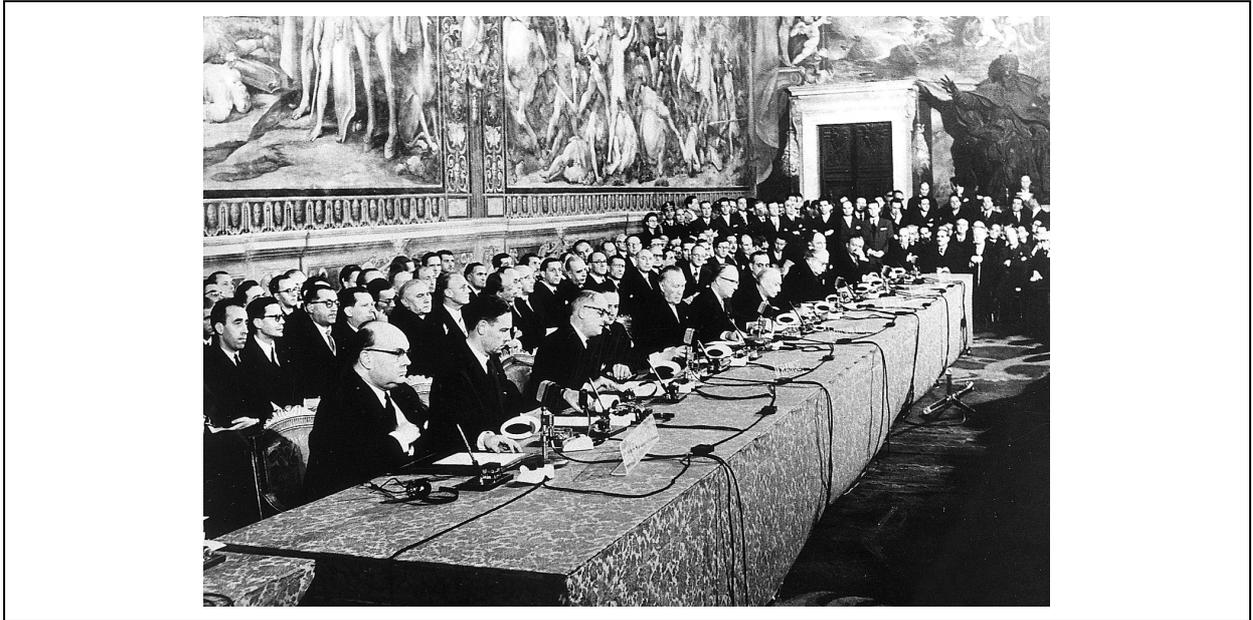


Abbildung 3: Unterzeichnung des Vertrages von Rom am 25. März 1957;
Quelle: Central Audiovisual Library of the European Commission

1967 wurden die drei europäischen Gemeinschaften EGKS, EAG und EWG zusammengelegt. Mit der Unterzeichnung des Vertrags von Brüssel am 8. April 1965 wurden die drei wesentlichen Organe der Europäischen Gemeinschaft geschaffen: die gemeinsame Kommission, ein gemeinsamer Ministerrat sowie das Europäische Parlament. Seit 1979 werden die Mitglieder des Europäischen Parlamentes alle fünf Jahre direkt gewählt. Zuvor wurden sie von den nationalen Parlamenten entsandt.

1985 wurde in der so genannten Einheitlichen Europäischen Akte die Vollendung eines europäischen Binnenmarktes bis Ende 1992 vereinbart. Die Mitgliedsstaaten hatten darin die Aufgabe, Hemmnisse zu beseitigen, die den freien Handel innerhalb der Gemeinschaft beeinträchtigen können. Die Gemeinschaft war inzwischen von sechs Staaten in 1957 auf zwölf Staaten im Jahr 1984 angewachsen (siehe Abbildung 4). Gemeinsam repräsentierten diese Staaten einen der bedeutendsten Wirtschaftsräume der Welt.

Ebenfalls 1985 wurde das so genannte Schengener Abkommen von Belgien, Deutschland, Frankreich, Luxemburg und den Niederlanden unter-

zeichnet. Die effektive Umsetzung erfolgte jedoch erst ab circa 1995. Es beinhaltete den schrittweisen Abbau der Personenkontrollen an den Binnengrenzen zwischen den Vertragsparteien. Das Abkommen wurde in den Folgejahren mehrfach überarbeitet und von immer mehr Mitgliedsstaaten angenommen.

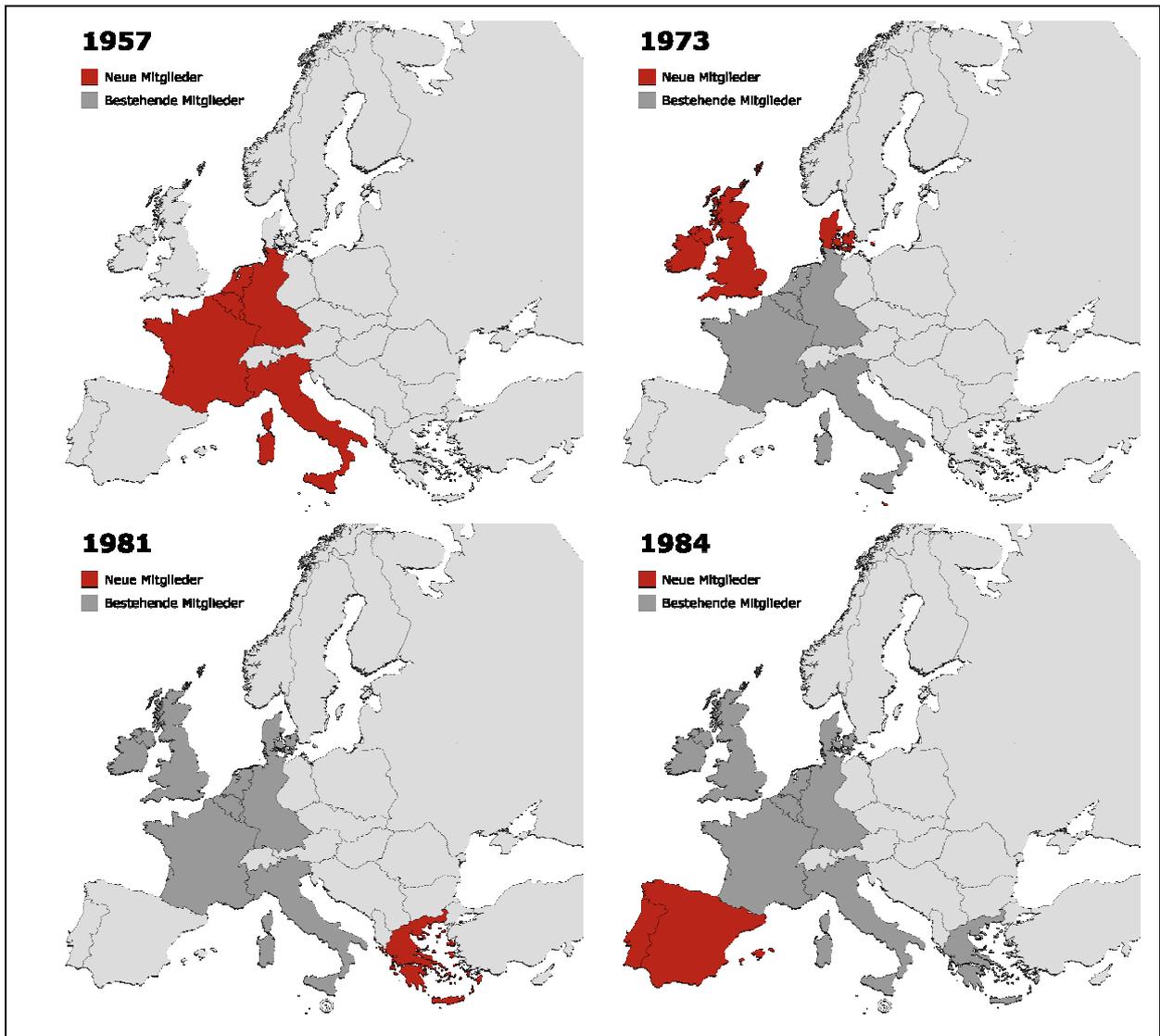


Abbildung 4: Neue Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft zwischen 1957 und 1984;

Quelle: Eigene Darstellung

Im Jahr 1992 konnte nach langen Verhandlungen ein weiterer Meilenstein der europäischen Integration verwirklicht werden. Der Vertrag über die

Europäische Union, besser bekannt als Vertrag von Maastricht, beinhaltet eine ganze Reihe von Abkommen und Veränderungen, die einen erheblichen Schritt hin zu einer wirklichen Staatengemeinschaft auf dem Kontinent markierten.¹⁷

- Zum einen wurde die Europäische Gemeinschaft von nun an in Europäische Union (EU) unbenannt.
- Neu wurde die Unionsbürgerschaft geschaffen. Alle Bürger eines Mitgliedsstaates der Union sind seitdem automatisch Unionsbürger und können sich unter anderem im gesamten Gebiet der Union frei bewegen und aufhalten. Die Unionsbürgerschaft tritt nicht an die Stelle der Staatsangehörigkeit, sondern ergänzt sie.¹⁸
- Im Vertrag wurden die Schritte zur und die Bedingungen für eine Wirtschafts- und Währungsunion (WWU) festgelegt. Diese sahen die Einführung einer gemeinsamen Währung und eine engere Zusammenarbeit bei der nationalen Wirtschaftspolitik vor. Für die Währungsunion wurden drei Phasen vorgegeben:¹⁹
 1. ab 1. Juli 1990: Liberalisierung des Kapitalverkehrs zwischen den Mitgliedstaaten, engere wirtschaftspolitische Abstimmung der Regierungen, verstärkte Zusammenarbeit der Zentralbanken.
 2. ab 1. Januar 1994: Konvergenz der innerstaatlichen Wirtschafts- und Währungspolitiken (Ziele: Preisstabilität und Vermeidung übermäßiger öffentlicher Defizite), Errichtung des Europäischen Währungsinstituts (EWI) und danach der Europäischen Zentralbank (EZB) im Jahr 1998
 3. ab 1. Januar 1999: Unwiderrufliche Festlegung der Wechselkurse, Einführung der einheitlichen Währung an den Devisen-

¹⁷ Vgl. FAZ (1993)

¹⁸ Vgl. Europa Glossar (2005), Stichwort „Unionsbürgerschaft“

¹⁹ Vgl. Europa Glossar (2005), Stichwort „Wirtschafts- und Währungsunion (WWU)“

märkten und im elektronischen Zahlungsverkehr sowie Einführung des Euro-Bargelds am 1. Januar 2002

- Mit dem Ziel einer Harmonisierung der rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen innerhalb der Union wurde eine weitgehende Zusammenarbeit und Koordination im Bereich der Rechts- und Innenpolitik vereinbart. Zur Unterstützung von ärmeren Mitgliedsstaaten wurde ein Kohäsionsfonds eingerichtet. Die Regierungen vereinbarten zudem eine staatenübergreifende Zusammenarbeit bei Infrastrukturmaßnahmen sowie den Themen Bildung, Erziehung und Kultur. Man sprach hierbei von einem so genannten inneren Kohärenzgebot.²⁰ Alle unabgestimmten und widersprüchlichen politischen Maßnahmen sollten von nun an vermieden werden.
- Erstmals wurde auch ein Teil der Idee der EVG wieder aufgegriffen. Der Vertrag von Maastricht beinhaltet auch Vereinbarungen, die eine noch engere politische Union zwischen den Mitgliedsstaaten andeuteten. So wurde der schrittweise Einstieg in eine Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik (GASP) beschlossen. Auch hier wurde der Begriff Kohärenz genannt, der ein abgestimmtes Auftreten der EU nach Außen gewährleisten sollte.²¹ Diese äußere Kohärenz wurde aber nicht durch die Position eines institutionalisierten Außensprechers der Union formalisiert und gesichert.

Seit dem Vertrag von Maastricht wird von den drei Säulen der Europäischen Union gesprochen (siehe Abbildung 5). Die erste Säule umfasst vor allem die wirtschaftliche Zusammenarbeit der Mitgliedsstaaten. Neu hinzu kommt die erweiterte Zusammenarbeit bei Forschung, Bildung, Umwelt, Infrastrukturmaßnahmen, etc.. Die zweite Säule wird durch die gemeinsame Sicherheits- und Außenpolitik (GASP) gebildet. Als dritte Säule gilt die

²⁰ Vgl. Gottschald (2001), S. 26

²¹ Vgl. Gottschald (2001), S. 26

enge Kooperation bei der Innen- und Justizpolitik. Der Unionsvertrag dient als zusammenführendes Element, der die in unzähligen Einzelverträgen vereinbarten Elemente der drei Säulen zur Europäischen Union vereint. Im Gegensatz zur ersten Säulen bleiben die zweite und dritte Säule jedoch rein zwischenstaatlich bzw. *intergouvernemental*.²² Dies bedeutet, dass die Mitgliedsstaaten auf diesen Gebieten ihre staatliche Souveränität behalten und nur eine Koordinierung mit den anderen Mitgliedern der Union vereinbaren. Die erste Säule wirkt hingegen staatenübergreifend und ist für alle Mitglieder bindend. Im Zweifelsfall hat auf diesen Gebieten das europäische Recht vor nationalem Recht Vorrang.

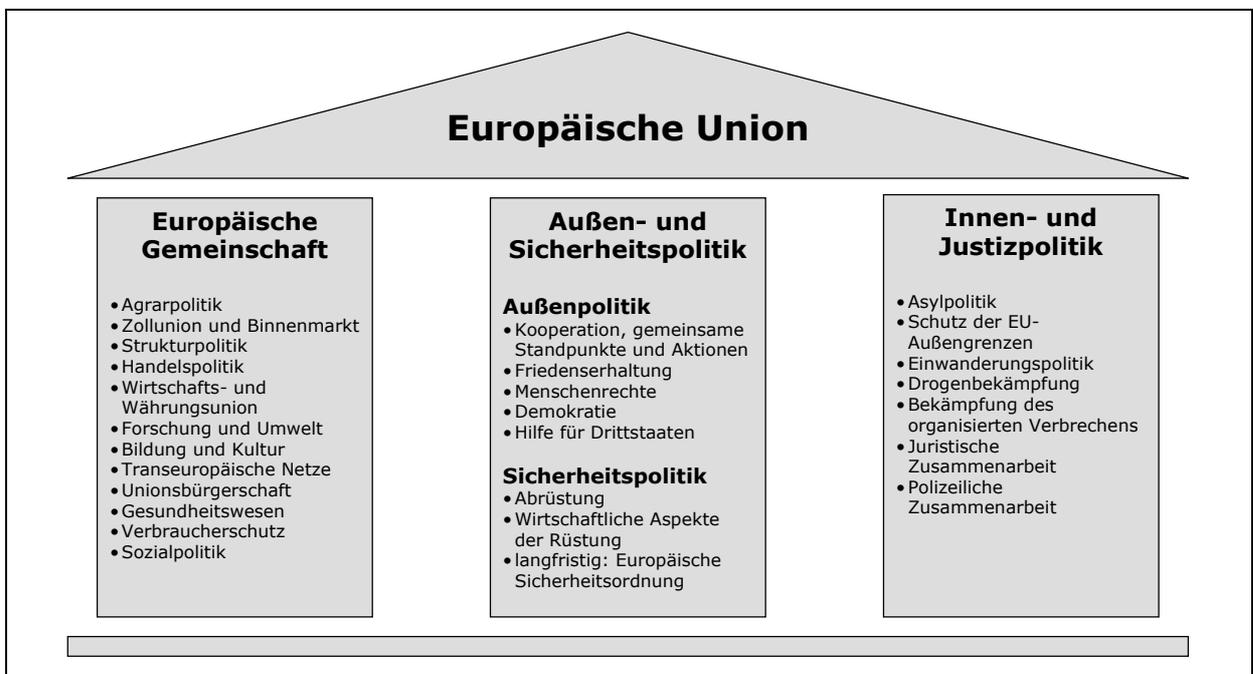


Abbildung 5: Die drei Säulen der Europäischen Union;

Quelle: Eigene Darstellung; nach zur Mühlen (2004)

Die Komplexität und der Umfang des Maastrichter Vertrages machten die Verhandlungen bis zu seiner Unterzeichnung nicht sehr einfach. Er schuf jedoch die Grundlage für die heutige Struktur der EU. Am 1. Januar 2002 konnte mit der Einführung des Euro die Europäische Währungsunion ver-

²² Vgl. Gottschald (2001), S. 25

wirklicht werden. Die gemeinsame Währung ist inzwischen ein alltäglich omnipresentes Zeichen und Werkzeug der engen Zusammenarbeit der europäischen Nationalstaaten.

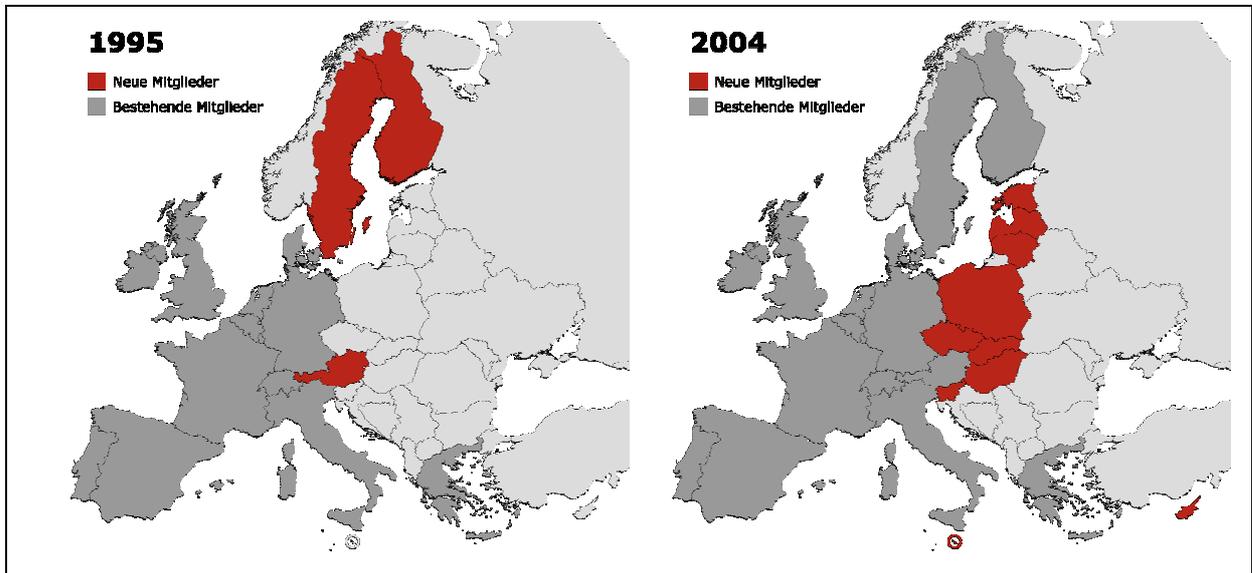


Abbildung 6: Neue Mitgliedsstaaten der Europäischen Union zwischen 1995 und 2004;
Quelle: Eigene Darstellung

Zwischen 1995 und heute konnte die Europäische Union zahlreiche neue Mitglieder gewinnen und sich erheblich nach Osten erweitern (siehe Abbildung 6). 1995 traten Finnland, Österreich und Schweden bei. 2004 konnte die bisher größte Zahl von neuen Mitgliedern gefeiert werden. Mit Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, der Tschechischen Republik, Ungarn und Zypern traten zehn neue Mitglieder der Union bei. Durch sie wuchs die Gesamtbevölkerung innerhalb der EU auf über 450 Millionen Einwohner. Rund ein Viertel des weltweiten Bruttosozialproduktes wird in der Union erwirtschaftet.²³ Alle zehn neuen Mitglieder der Ost-Erweiterung haben signalisiert, dass sie der Europäischen Wahrungunion beitreten und den Euro bei Erfüllung der Konvergenzkriterien einführen wollen. Ein weiterer potentieller Kandidat ist Schweden, das e-

²³ Vgl. Nassauer (2004), S. 63

benfalls von der Europäischen Zentralbank hinsichtlich der Einhaltung der Konvergenzkriterien überwacht wird.²⁴

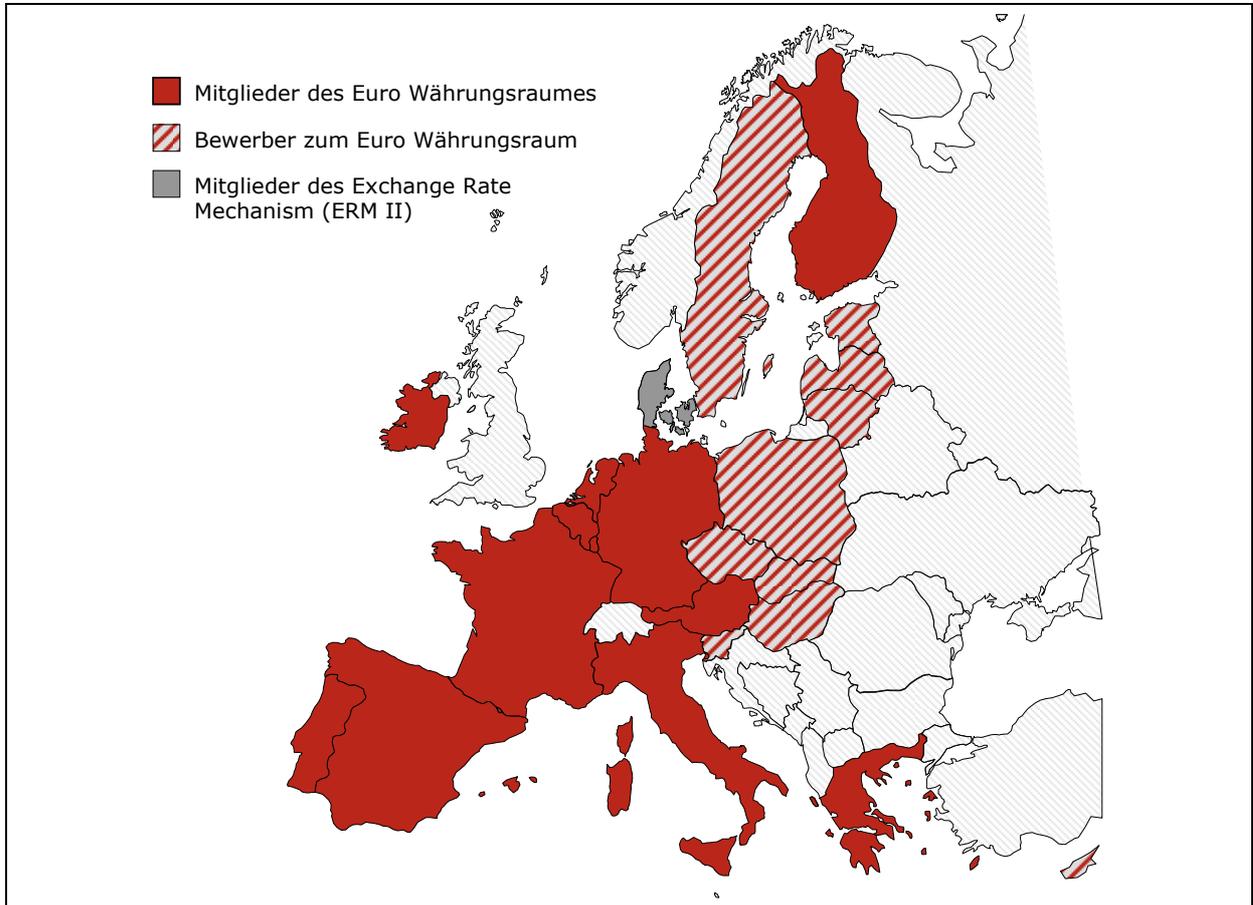


Abbildung 7: Der Euro Währungsraum im Jahr 2004;

Quelle: Eigene Darstellung

Seit dem Vertrag von Maastricht ist eine Gemeinsame Sicherheits- und Außenpolitik ein erklärtes Ziel der Europäischen Union. Die entsprechenden Erklärungen im Vertragswerk entstanden unter dem Eindruck der Deutschen Wiedervereinigung und dem Ende des Kalten Krieges. Vor allem Frankreich und Großbritannien wollten sicherstellen, dass Deutschland auch in Zukunft unverbrüchlich im Westen bleibt und jedem außenpoliti-

²⁴ Vgl. Europäische Zentralbank (2004), S. 6

schen Sonderweg dauerhaft abschwört.²⁵ Trotzdem blieb der Maastrichter Vertrag nur ein halbherziger Vorstoß in diese Richtung.

Während des Bürgerkrieges in Jugoslawien zeigte sich die Europäische Union weitgehend handlungsunfähig. Das Kohärenzprinzip forderte zwar eine Koordination der einzelnen Staaten untereinander. Gegensätzliche Interessen und Kommunikationsprobleme verhinderten jedoch, dass die EU tatsächlich nach Außen hin geeint auftrat. Vor allem die großen politischen Schwergewichte Großbritannien, Deutschland und Frankreich setzten sich bei Verhandlungen teilweise für konkurrierende Kriegsparteien ein. Die Jugoslawienpolitik im Rahmen der GASP wurde als ein weltpolitisches, peinliches Eingeständnis europäischer Unfähigkeit zur Friedenssicherung auf dem eigenen Kontinent beurteilt.²⁶ Effektiv spielte die EU bei der Lösung des Konfliktes in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft keine Rolle. Erst ein Einsatz der NATO konnte schließlich zu einer Beilegung der Kämpfe beitragen.

Mit dem weitgehenden Abschluss der wirtschaftlichen Integration Europas rückt die politische Integration immer mehr ins Blickfeld. Die Diskrepanz zwischen dem wirtschaftlichen Giganten und politischen Zwerg EU ist wird zunehmend als schwerwiegende Schwäche empfunden.²⁷ Sicherheitspolitisch ist Europa noch immer in weiten Teilen von den Vereinigten Staaten abhängig. Für die USA hat nach dem Ende des Kalten Krieges der europäische Kontinent nur noch eine untergeordnete strategische Bedeutung. Sie würden eine zunehmende Eigenverantwortung der Union positiv sehen – allerdings natürlich nur bei einer weithin engen Zusammenarbeit mit ihren NATO-Partnern. Der Balkankonflikt hat nicht zuletzt erheblich dazu beigetragen, dass die Europäische Idee als Ganzes hinterfragt wurde. Wie kann

²⁵ Vgl. Müller-Brandeck-Bocquet (2002), S. 9

²⁶ Gottschald (2001), S. 64

²⁷ Vgl. Gnesotto (2004), S. 44

eine Union auf gemeinsamen Werten aufgebaut werden, wenn sie diese Werte nicht auch bei ihrem unmittelbaren Nachbarn schützen und durchsetzen möchte? Wie lässt es sich erklären, dass Europa in wirtschaftlichen Fragen meist mit einer Stimme spricht und sich bei Politik und Diplomatie in nationaler Vielstimmigkeit zerfasert?

In Europa war jedoch stets eine spezifische Bereitschaft vorhanden, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Jedes Scheitern weckte neuen Ehrgeiz: Der 1957 geschlossene Vertrag von Rom war teilweise eine Reaktion auf das Scheitern der EVG, und nach den Ölkrisen der 70er Jahre wurde der europäische Wechselkursmechanismus eingeführt.²⁸ Auf die Kriege in Bosnien und im Kosovo folgten das erstmalige Eingeständnis der militärischen Defizite der EU und die Einleitung des Saint-Malo-Prozesses. Auf den Irak-Krieg folgten eine eigenständige europäische Sicherheitsstrategie und ein neuer weltpolitischer Aktivismus.²⁹ Auf beide Punkte wird im Laufe des folgenden Kapitels genauer eingegangen.

Es ist ein Paradoxon aber auch gleichzeitig eine Stärke des europäischen Integrationsprozesses, dass er in Teilen auf einer Art „Try-and-Error“-Verfahren basiert. Bei der Vielzahl der teilnehmenden Staaten, dem komplizierten politischen Hintergrund und den nicht unerheblichen kulturellen und geschichtlichen Unterschieden ist ein stringenteres Vorgehen jedoch größtenteils unmöglich. Das Bewusstsein der Notwendigkeit und die Hinarbeitung auf eine gemeinsame Europäische Identität haben aber in den letzten Jahrzehnten Großes vollbringen können.

²⁸ Gnesotto (2004), S. 45

²⁹ Gnesotto (2004), S. 45

2.1.3 Sicherheitspolitische Herausforderungen

Sicherheit ist eine Vorbedingung für Entwicklung. Konflikte zerstören nicht nur Infrastrukturen (einschließlich der sozialen), sondern fördern auch Kriminalität, schrecken Investoren ab und verhindern ein normales Wirtschaftsleben. Eine Reihe von Ländern und Regionen bewegen sich in einem Teufelskreis von Konflikten, Unsicherheit und Armut.³⁰

Mit dem Ende des Kalten Krieges verbanden sich große Hoffnungen an eine Ära des Friedens und der engeren weltweiten Zusammenarbeit. Das irrsinnige Wettrüsten hatte sowohl Ost und West erheblich belastet. Die Doktrin der gegenseitigen Abschreckung hatte zwar über Jahrzehnte einen Weltkrieg verhindert. Mit dem Ende der Bipolarisierung wurde das Arsenal des Schreckens jedoch nicht weiter ausgebaut und konnte sogar in weiten Teilen reduziert werden. In den Folgejahren konnten daher die Rüstungsausgaben in den USA und ganz Europa deutlich heruntergefahren werden.

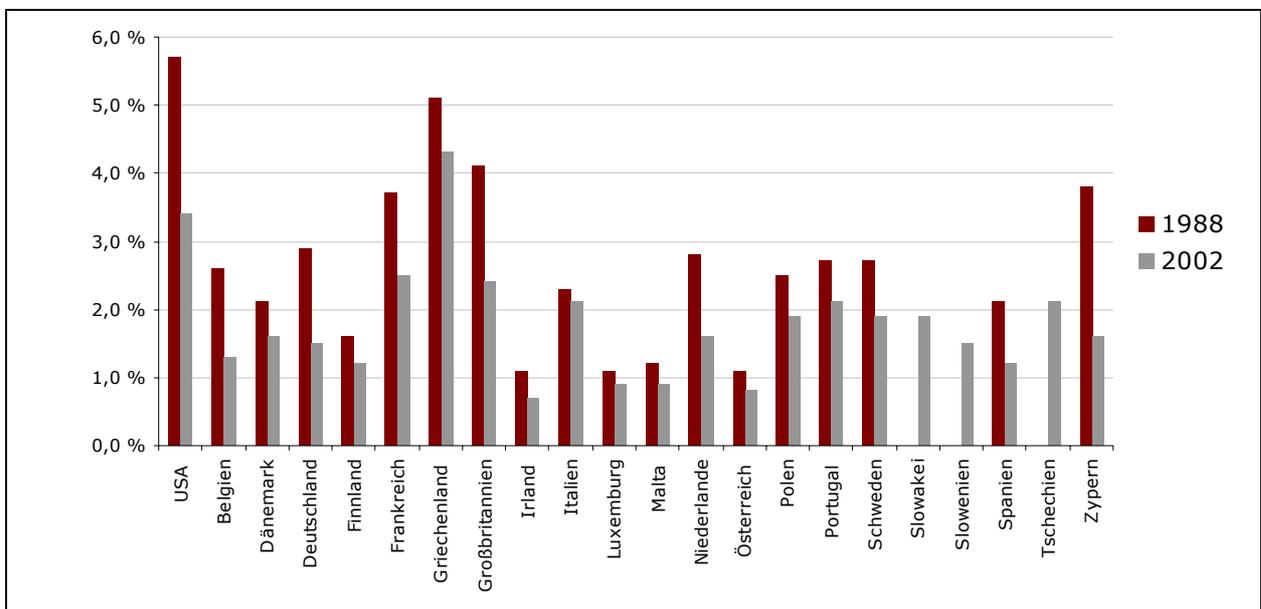


Abbildung 8: In den USA und ganz Europa sank zwischen 1988 und 2002 der Anteil der Rüstungsausgaben am Bruttosozialprodukt;

³⁰ Solana (2003), S. 2

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten vom Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)

Die großen Hoffnungen auf weltweiten Frieden haben sich nach dem Ende des Kalten Krieges leider nicht bewahrheitet. Zwar sind die Gefahr eines umfassenden Krieges und die Spaltung in zwei Lager überwunden. Die Welt ist durch diese Veränderungen jedoch nicht unbedingt friedlicher und einfacher geworden.

Aus unmittelbarer europäischer und amerikanischer Sicht mag sich die Sicherheitslage verbessert haben. Der Eiserne Vorhang ist gefallen und mit ihm ein Jahrzehnte andauernder gegenseitiger Belagerungszustand beendet worden. Die Gefahr eines direkten territorialen Angriffes auf Nordamerika oder Europa ist damit faktisch gebannt. Nationale Interessen enden jedoch nicht unbedingt an den territorialen Grenzen des eigenen Landes. Während des Kalten Krieges sprach man vom Erhalt des Status Quo, der eine gewisse Weltordnung und den hegemonialen Einflussbereich der Machtblöcke sicherstellte. Die Supermächte übernahmen in diesem diffizilen Gerüst die Aufgabe einer Weltordnungsmacht. Sie erweiterten ihr „nationales“ Interesse um internationale Belange und waren zur Übernahme von Verantwortung auf weltpolitischer Ebene bereit. Hierbei verzichteten sie weitgehend auf die Abtretung von Verantwortung an internationale Organisationen, wie die Vereinten Nationen. Sie bauten eigene Kapazitäten auf, um ihre Interessen notfalls auch mit militärischen Mitteln international durchsetzen zu können.

Inzwischen verbleiben nur die Vereinigten Staaten als einzige Supermacht. Sie verstehen sich noch immer als moralische Instanz und Weltpolitist, der auch zur Durchsetzung seiner Interessen gegen Widerstände bereit ist.

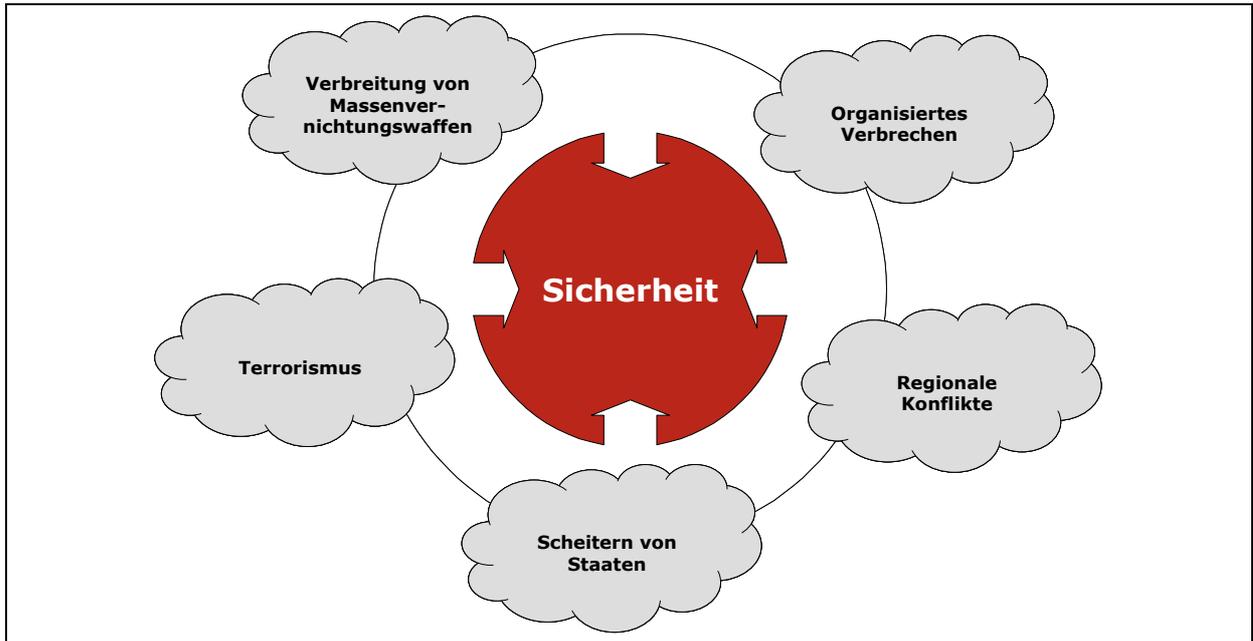


Abbildung 9: Sicherheitspolitische Herausforderungen;
Quelle: Eigene Darstellung

2.1.3.1 Asymmetrische Gefahren

Schon Sunzi beschreibt jedoch eine Strategie, die auch einen scheinbar überlegenen oder unüberwindlichen Gegner schwer schädigen kann:

„Jede Kriegsführung gründet auf Täuschung. Wenn wir also fähig sind anzugreifen, müssen wir unfähig erscheinen; wenn wir unsere Streitkräfte einsetzen, müssen wir inaktiv scheinen; wenn wir nahe sind, müssen wir den Feind glauben machen, dass wir weit entfernt sind; wenn wir weit entfernt sind, müssen wir ihn glauben machen, dass wir nahe sind.

Lege Köder aus, um den Feind zu verführen. Täusche Unordnung vor und zerschmettere ihn. Wenn der Feind in allen Punkten sicher ist, dann sei auf ihn vorbereitet. Wenn er an Kräften überlegen ist, dann weiche ihm aus. Wenn dein Gegner ein cholerasches Temperament hat, dann versuche ihn zu reizen.

Gib vor, schwach zu sein, damit er überheblich wird. Wenn er sich sammeln will, dann lasse ihm keine Ruhe. Wenn seine Streitkräfte vereint sind,

*dann zersplittere sie. Greife ihn an, wo er unvorbereitet ist, tauche auf, wo du nicht erwartet wirst.*³¹

Sunzi hebt also die Vermeidung der direkten Konfrontation und den Angriff an Schwachstellen als Mittel zur Schwächung eines an sich überlegenen Gegners hervor. Die Wahrscheinlichkeit des Erfolges steigt mit der Größe des Feindes und der Zahl der möglichen Angriffspunkte.

Diese Erkenntnis ist beinahe so alt, wie die Kriegsführung an sich. Sie taucht in der Theorie unter zahllosen Namen auf. Sei es Guerillataktik, Untergrundkampf, politische Kriegsführung oder Zermürbungstaktik. Die Situation ist immer die gleiche: Eine Konfrontation zwischen ungleichen Gegnern. Hierbei bezieht sich die Ungleichheit nicht allein auf die schiere Zahl von Personen. Ungleichheit kann auch in technischer und materieller Ausstattung bestehen.

In der gegenwärtigen Sprachkonvention der weltweiten Sicherheitspolitik wird dies unter dem Begriff *Asymmetrische Bedrohung* zusammengefasst.

Mit dem Ende der symmetrischen Gefahr ebenbürtiger Gegner während des Kalten Krieges rückt die Bedrohung durch kleinere und schwerer identifizierbare Gegner in den Mittelpunkt. Nicht eine Invasion mit Tausenden Panzern ist das gegenwärtige Gefahrenszenario. Es sind militärisch unterlegene Gegner, wie Terroristen oder Kriminelle, die im Kleinen große Schäden anrichten können. Außerdem sind es unüberschaubare Konflikte, wie Bürgerkriege oder der Zerfall von Staaten, die ebenfalls eine Bedrohung darstellen. Hier lässt sich nur selten eine Schwarz-Weiß-Malerei in Freund und Feind betreiben.

Potentielle Gegner lassen sich nicht anhand von territorialen Grenzen unterscheiden. Die Antagonisten sitzen im seltensten Fall an der Spitze von

³¹ Clavell (1999), S. 24

Regierungen.³² Klassische Mittel der Abschreckung, Eindämmung und die Androhung von massierten militärischen Einsätzen wirkt in diesem Fall nicht.

Die Agenda der weltweiten Sicherheitspolitik wird in den letzten Jahren fast ausschließlich von asymmetrischen Gefahren bestimmt (siehe Tabelle 1).

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Bürgerkriege, Zerfall von Staaten und Regionale Konflikte (z.B. Naher Osten)▪ Verbreitung von Massenvernichtungswaffen▪ Wirtschaftliche und soziale Konflikte▪ Terrorismus▪ Organisiertes bzw. grenzüberschreitendes Verbrechen |
|---|

Tabelle 1: Die häufigsten genannten Gefahren für die globale Sicherheit;
Quelle: vgl. Solana (2003), S. 4-5; vgl. United Nations (2004), S. 2

Im Folgenden soll nun auf diese fünf am häufigsten genannten Gefahren etwas eingegangen werden und mögliche Grundstrategien zu ihrer Bewältigung genannt werden.

2.1.3.2 Bürgerkriege, Zerfall von Staaten und Regionale Konflikte

Die Spaltung in zwei Blöcke hatte in vielen Regionen der Welt eine gewisse integrative Wirkung. Auf Druck oder mit Unterstützung der Supermächte wurden interne Konflikte nicht selten unterdrückt und waren somit nach Außen kaum erkenntlich. Mit dem Zerfall der alten Ordnung brachen diese alten Streitigkeiten umso blutiger hervor.

Ein Blick auf die Entwicklung der Zahl der weltweiten Bürgerkriege seit 1988 (vgl. Abbildung 10) lässt ein dramatisches Ansteigen mit dem Fall des Eisernen Vorhanges erkennen. Erneut ist hier der Gegensatz von einer

³² Vgl. ISS-EU (2004), S. 17

zunehmend integrierten Weltgemeinschaft und der ungezügelten Gewalt in einigen Regionen zu sehen.

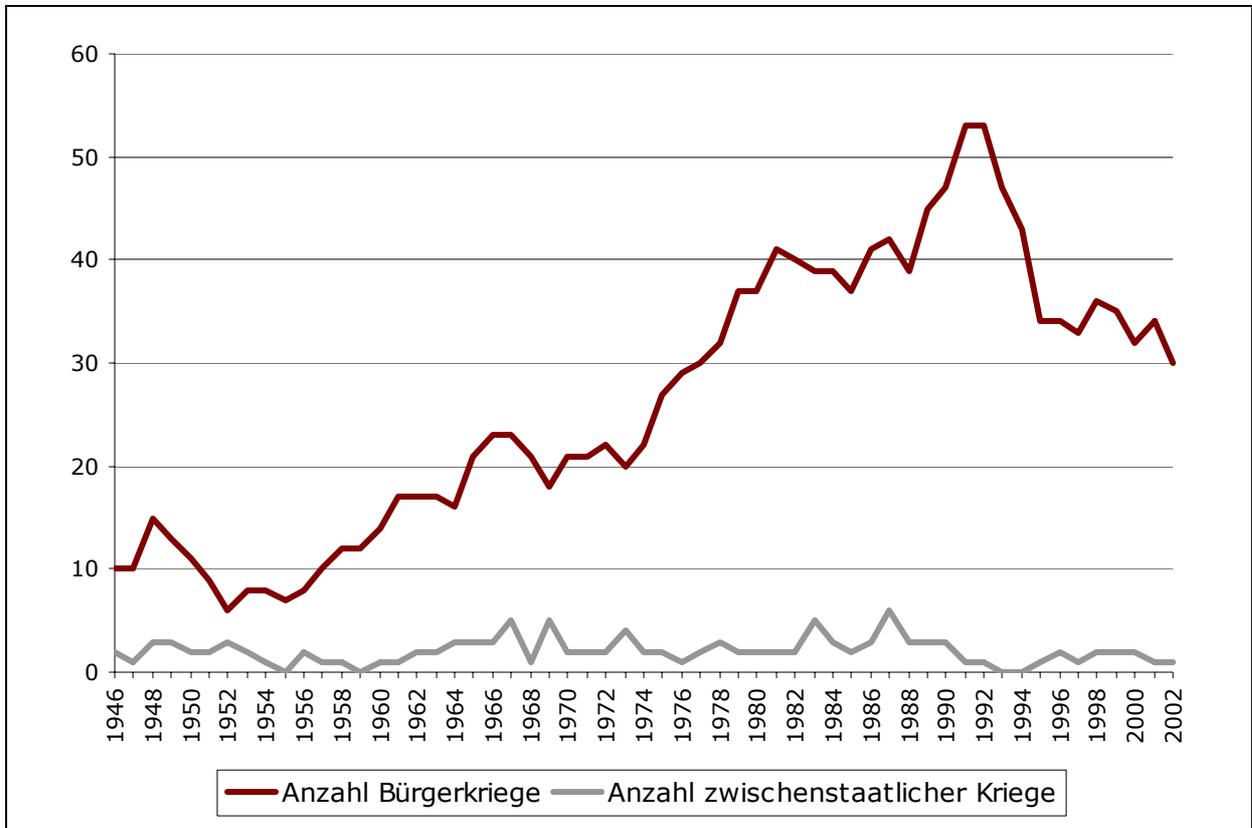


Abbildung 10: Entwicklung der Anzahl von Bürgerkriegen und zwischenstaatlichen Kriegen zwischen 1946 und 2002;

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf United Nations (2004), S. 11

In der Diplomatie gilt die Einmischung in interne Vorgänge eines Landes als schwerer Affront. Die nationale Souveränität verbietet die Einmischung Außenstehender.

Die Charta der Vereinten Nationen besagt: „*Alle Mitglieder unterlassen in ihren internationalen Beziehungen jede gegen die territoriale Unversehrtheit oder die politische Unabhängigkeit eines Staates gerichtete oder sonst mit den Zielen der Vereinten Nationen unvereinbare Androhung oder Anwendung von Gewalt.*“³³ „*Aus dieser Charta kann eine Befugnis der Vereinten Nationen zum Eingreifen in Angelegenheiten, die ihrem Wesen nach*

³³ United Nations (1945), Artikel II, Absatz 4

*zur inneren Zuständigkeit eines Staates gehören, oder eine Verpflichtung der Mitglieder, solche Angelegenheiten einer Regelung auf Grund dieser Charta zu unterwerfen, nicht abgeleitet werden [...].*³⁴ Einzig der Sicherheitsrat kann festlegen, dass die Bedrohung oder der Bruch des Friedens bzw. eine Angriffsanhandlung vorliegt. In diesem Fall können nach internationalem Recht Maßnahmen zur Wiederherstellung des Friedens getroffen werden.³⁵ Die meisten Staaten haben sich zur Achtung der Charta der Vereinten Nationen verpflichtet und können daher nicht nach eigenem Ermessen in die nationalen Angelegenheiten eines anderen Staates eingreifen.

Dieser Grundsatz ist auf der einen Seite sehr wichtig, um zwischenstaatliche Aggressionen und die Ausweitung von ursprünglich nationalen Konflikten über Grenzen hinweg zu vermeiden. Auf der anderen Seite widerspricht er in Teilen den hehren Ansprüchen der post-modernen europäischen und amerikanischen Gesellschaft. Je friedlicher die westliche Weltanschauung wird, desto unnachgiebiger wird sie gegen Verletzungen der Menschenrechte und Verbrechen gegen die Menschlichkeit.³⁶

Unabhängig von der humanitären Katastrophe können Bürgerkriege und der Zerfall von Staaten noch weiter reichende Folgen haben. In den seltensten Fällen beschränken sich solche Konflikte ausschließlich auf das Territorium des betroffenen Landes. Der Verlust des staatlichen Gewaltmonopols fördert Chaos und Anarchie. Flüchtlinge, marodierende Banden, unkontrollierte Waffentransporte und viele weitere Folgen eines solchen Konfliktes können auch Nachbarstaaten treffen und im Schlimmstfall eine ganze Region zu einem Krisenherd machen. Durch die enge gesellschaftliche und wirtschaftliche Verzahnung der Welt können sich diese Schockwel-

³⁴ United Nations (1945), Artikel II, Absatz 7

³⁵ Vgl. United Nations (1945), Artikel VII

³⁶ Vgl. ISS-EU (2004), S. 20

len über den gesamten Globus ausbreiten und schließlich auch nationale (im Sinne der territorialen Abgrenzung) Interessen betreffen. Wünschenswert ist daher generell ein proaktives und nicht reaktives Herangehen an Konflikte, um möglichst früh eine weitere Eskalation zu verhindern.

Unabstreitbar ist daher, dass Revolutionen und der Zerfall von Staaten eine Gefahr für die internationale Sicherheit sind. Strittig ist jedoch, wie bei solchen Konflikten zu handeln ist.

Es ist noch immer eine offene Frage, ob die Unantastbarkeit der nationalen Souveränität Vorrang vor den Menschenrechten hat. Wer bestimmt über die moralischen Werte, die darüber entscheiden, ob ein Eingreifen gerecht oder ungerecht ist? Es besteht ein breiter Konsens in der Gesellschaft, dass Außenstehende bei humanitären Katastrophen, wie den Konzentrationslagern auf dem Balkan, dem Genozid in Ruanda und dem Chaos im Kongo nicht zuschauen dürfen.³⁷ Allerdings gibt es keine Klarheit darüber, wie generell bei solchen Verbrechen gehandelt werden soll. Diplomatie und Sanktionen haben Grenzen und führen nicht immer zu einem Meinungswandel bei den beteiligten Konfliktparteien. Mit einer militärischen Drohkulisse lässt sich Diplomatie mehr Nachdruck verleihen. Allerdings setzt dies auch den politischen und gesellschaftlichen Willen voraus, dass im Notfall als letztes Mittel diese militärische Macht auch eingesetzt wird. Bei einem Einsatz von Streitkräften lässt sich selbst mit dem Einsatz modernster Technik niemals ausschließen, dass die eigenen Soldaten und unschuldige Menschen der Zivilbevölkerung Schaden nehmen werden. Von den materiellen Kosten für so einen Einsatz und den unter Umständen enormen Schäden im Einsatzland soll hier erst gar nicht gesprochen werden. Daher stellen solche Konflikte für die Staatengemeinschaft ein erhebliches morali-

³⁷ Vgl. ISS-EU (2004), S. 20

sches Dilemma dar. Angesichts der möglichen Konsequenzen eines Eingreifens ist es höchst bedauerlich, aber auch leider nicht selten verständlich, dass Außenstehende nicht oder nur ungenügend handeln.

Drei Maßnahmen zur Verringerung der Gefahr von Kriegen und dem Zerfall von Staaten betreffen eher präventive Handlungen.

Dies ist zum einen die Festlegung von internationalen Regeln und Normen für zwischen- und innerstaatliches Zusammenleben. Dies kann unter Umständen zur Vorbeugung von an sich überflüssigen Konflikten beitragen.

Eine weitere Maßnahme betrifft Information und Aufklärung. Dies beinhaltet zum einen den Hinweis an die Konfliktparteien über die möglichen Konsequenzen ihres Handelns und über Handlungsalternativen. Zum anderen beinhaltet dies auch eine schnelle Information von Dritten, die ohne Kenntnis eines möglichen Konfliktes ja auch nicht vermittelnd eingreifen können.

Als dritte Maßnahme verbleibt die aktive Diplomatie und Vermittlung bei Konflikten. Dies folgt der Erkenntnis, dass sich Konfliktparteien zu Beginn oft nur über Mittelsmänner oder im neutralen Rahmen an einen Tisch setzen wollen oder können. Mediationsgespräche bergen auch die Chance, dass bisher nicht gehörte Stimmen in die Verhandlungen mit einbezogen werden und neue Impulse geben können.

Sollten diplomatische Kanäle und Verhandlungen keinen Erfolg zeigen, bleibt unter Umständen nur die Entsendung von Einsatzkräften. Hierbei lassen sich grob zwei Szenarien unterscheiden.

Zum einen sind dies präventive Einsätze (häufig auch Polizeieinsätze genannt), die den Zweck der Befriedung von angespannten Situationen oder die Trennung von Konfliktparteien haben. In diesem Fall unterstützen die Einsatzkräfte die lokale Ordnungsmacht.

Zum anderen können solche Einsätze auch den Zweck einer schnellen Eingreiftruppe haben. In diesem Fall übernehmen die Einsatzkräfte die Rolle der lokalen Ordnungsmacht und bilden für eine Übergangsphase die staatliche Exekutive. Völkerrechtlich sind solche Einsätze jedoch nur im Auftrag des UN-Sicherheitsrates zulässig.

2.1.3.3 Verbreitung von Massenvernichtungswaffen

Ein weiteres Gefahrenpotential birgt ein dunkler Punkt, der vor allem mit dem Kalten Krieg in Verbindung gebracht wird. Gemeint sind Massenvernichtungswaffen, die zu den gefährlichsten technischen Errungenschaften der Menschheit gehören.

Unter Massenvernichtungswaffen werden in der Regel die so genannten ABC-Waffen verstanden. Dies sind also Waffensysteme auf Basis atomarer, biologischer oder chemischer Kampfstoffe. Konventionelle Waffensysteme können zwar häufig ebenfalls eine ähnlich verheerende unmittelbare Wirkungskraft vorweisen. Hinsichtlich Folgeschäden und Begleiterscheinungen sind ABC-Waffen jedoch die gefährlichsten aller Systeme. Während des Kalten Krieges spielten ABC-Waffen eine besondere wichtige Rolle bei der Politik der gegenseitigen Abschreckung. Beide Seiten waren sich bewusst, dass der Einsatz von Massenvernichtungswaffen einen unmittelbaren Gegenschlag mit den gleichen Mitteln zur Folge gehabt hätte. Das Ergebnis wäre die weitgehende Auslöschung der Bevölkerung auf beiden Seiten gewesen.

Angesichts der Gefährlichkeit dieser Waffen hat die Staatengemeinschaft sehr früh internationale Verträge geschlossen, die verhindern sollen, dass ABC-Waffen (oder auch nur das Wissen über ihre Herstellung) verbreitet wird.

Das bekannteste Abkommen hierzu ist der Atomwaffensperrvertrag von 1968. Er regelt, dass der Besitz atomarer Waffen auf die USA, Russland, Frankreich, Großbritannien und die Volksrepublik China beschränkt bleiben

soll, und dass diese Atommächte kein atomwaffenfähiges Material an andere Staaten weiterverbreiten dürfen. Diese fünf offiziellen Atommächte verpflichten sich im Atomwaffensperrvertrag auch, eine vollständige Abrüstung ihrer Atomwaffen unter internationaler Aufsicht vertraglich zu vereinbaren. Unterzeichnerstaaten, die keine Atomwaffen besitzen, sollen bei der friedlichen Nutzung der Kernenergie unterstützt werden und verpflichten sich, in Zusammenarbeit mit der Internationalen Atomenergiebehörde (IAEA) Sicherheitsvorkehrungen zu treffen, die den Bau von Atomwaffen verhindern sollen.³⁸ Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion haben alle ehemaligen Teilrepubliken ihre Atomwaffen an Russland abgetreten. Trotzdem hat sich die Zahl der Atommächte seit 1968 weiter erhöht. So haben Indien und Pakistan zugegeben, dass sie über Atomwaffen verfügen. Bei Israel gibt es zwar keine konkreten Beweise, doch es ist sehr wahrscheinlich, dass das Land ebenfalls taktische Atomwaffen besitzt. Beim Iran und Nordkorea wird vermutet, dass sie recht kurz vor der Vollendung ihrer ersten Bombe stehen.

Bei biologischen und chemischen Waffen gibt es ähnliche Nonproliferationsverträge. Hier ist die Zahl der Staaten mit einem aktiven Bestand an dementsprechenden Waffen sehr unübersichtlich. Biologische und chemische Kampfstoffe lassen sich mit relativ bescheidenen Mitteln herstellen. Das notwendige Wissen lässt sich durch Experten aus entsprechender Fachliteratur ableiten. Vor allem bakteriologische Waffen gelten als unberechenbar. Das Verhalten der Bakterien nach Freisetzung lässt sich kaum kontrollieren.

Gerade die furchtbaren Nebenwirkungen machen ABC-Waffen zum idealen Zerstörungsinstrument für Terroristen, verbrecherische Organisationen und kleinere Staaten. Sie sind quasi der Inbegriff der asynchronen Bedrohung,

³⁸ Wikipedia (2004), Stichwort „Atomwaffensperrvertrag“

da ihre Hebelwirkung (geringer Aufwand, großer Schaden) im militärischen Arsenal unübertroffen ist. Daher sind sich fast alle Staaten darin einig, dass die Weiterverbreitung von Massenvernichtungswaffen an Nichtstaatliche Organisationen oder an Staaten mit aggressiven Expansionsplänen eine der größten Gefahren für die internationale Sicherheit ist.

US-Präsident George W. Bush fasste seine Position zur Gefahr der Proliferation von Massenvernichtungswaffen in einer Rede an der Militärakademie West Point folgendermaßen zusammen: *„The gravest danger to freedom lies at the crossroads of radicalism and technology. When the spread of chemical and biological and nuclear weapons, along with ballistic missile technology – when that occurs, even weak states and small groups could attain a catastrophic power to strike great nations. Our enemies have declared this very intention, and have been caught seeking these terrible weapons. They want the capability to blackmail us, or to harm us, or to harm our friends – and we will oppose them with all our power.“*³⁹

Der letzte Einsatz von MVW erfolgte 1995 in der U-Bahn von Tokio durch die terroristische Aum-Sekte. Durch das dabei verwendete Nervengas Sarin wurden 12 Menschen getötet und mehrere Tausend verletzt. Zwei Jahre zuvor hatte die Aum-Sekte in einer Tokioter Straße Anthrax-Sporen freigesetzt.⁴⁰

Als Maßnahmen zur Reduzierung der Gefahr durch Massenvernichtungswaffen sollten daher mehrere Strategien verfolgt werden.

Ein wesentlicher – aber auch sehr schwieriger Punkt – ist die Reduzierung der Nachfrage nach ABC-Waffen. Während des Kalten Krieges hat das bi-

³⁹ The White House (2002), S. 13

⁴⁰ Solana (2003), S. 3

polare Wettrüsten eine Nachfragespirale nach effektiven und möglichst abschreckenden Waffensystemen ausgelöst. Dieser Faktor ist zum Glück überwunden und beide Blöcke haben seither rund die Hälfte ihrer Massenvernichtungswaffen zerstört.⁴¹ Trotzdem bleiben für einige Staaten ABC-Waffen noch immer höchst begehrenswert, da sie ihnen durch Abschreckung ein weit höheres politisches Gewicht und das Gefühl einer gewissen Sicherheit versprechen. Hier kann einzig der Aufbau von Vertrauen, gegenseitige Schutzabkommen und die generelle Verpflichtung zum Abrüsten helfen.

Eine weitere Maßnahme zur Verhinderung einer weiteren Proliferation von ABC-Waffen muss die Reduzierung des Angebotes sein. Zum einen beinhaltet dies die Erschwerung der Verbreitung von Fachwissen zu diesen Themen. Dies ist nicht sehr einfach, da bakteriologische und chemische Kampfstoffe häufig relativ simpel gestrickt und daher auch von versierten Fachleuten mit allgemein verfügbarem Wissen erzeugt werden könnten. Bei Atomwaffen ist die Eingangshürde deutlich höher, da die entsprechenden Herstellungswerkzeuge und vor allem das spaltbare Grundmaterial schwierig zu beschaffen sind. Für terroristische Organisationen stellt die eigene Herstellung von ABC-Waffen aber auf jeden Fall einen erheblichen Aufwand dar. Weitaus charmanter wäre für diese Gruppen daher der Erwerb einer kompletten und einsatzbereiten Waffe aus dem Bestand eines Staates. Die IAEA und ähnliche Organisationen können hierbei durch Kontrollen vorbeugen. Trotzdem bleibt der Risikofaktor von Korruption und Anarchie, der vor allem in Staaten mit großem sozialen Elend oder politischen Unruhen ein Schlüssel in die Depots des Militärs sein kann. Hier könnte die Unterstützung der Abrüstung ein Mittel sein, um einfach durch die Vernichtung von Lagerbeständen die Gefahr zu reduzieren.

⁴¹ Vgl. United Nations (2004), S. 44

Die dritte Säule zur Verringerung des Risikos durch Massenvernichtungswaffen ist die Verbesserung des Zivilschutzes. Er folgt der traurigen Erkenntnis, dass es keinen lückenlosen präventiven Schutz geben kann und daher immer mit dem Schlimmstfall gerechnet werden muss. Als vorbeugende Maßnahme muss sichergestellt sein, dass beim Einsatz von ABC-Waffen die Schäden für die Bevölkerung möglichst klein gehalten werden können. Die unmittelbare zerstörerische Wirkung lässt sich damit nicht aufheben. Trotzdem können Hilfs- und Schutzmaßnahmen die Ausweitung des Schadens und mögliche Langzeitschäden reduzieren helfen.

2.1.3.4 Wirtschaftliche und soziale Konflikte

Ursache für viele hier genannten Gefahren und eine der langfristig gesehen schwerwiegendsten Quellen für Konflikte betrifft das weite Feld der wirtschaftlichen und sozialen Unterschiede zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen.

Ein Gutteil des weltweiten Einkommens konzentriert sich auf nur wenige Staaten. Zwar hat sich im Zuge der Globalisierung das weltweite Einkommen insgesamt erhöht und viele Staaten konnten den Abstand zu den Industrienationen verringern. Trotzdem verbleibt die Spanne zwischen Arm und Reich noch immer frappierend. Seit 1990 wuchs die Weltwirtschaft um rund drei Prozent pro Jahr. Im gleichen Zeitraum sank jedoch in mehr als 54 Ländern das Pro-Kopf-Einkommen.⁴²

Die Situation wird dadurch verschärft, dass sich das weltweite Bevölkerungswachstum hauptsächlich auf die Entwicklungsstaaten verdichtet (vor allem in Nord-Afrika, im Mittleren Osten und Teilen Asiens). In den Industriestaaten hingegen stagnieren die Geburtenzahlen oder die gesamte Bevölkerung schrumpft sogar.

⁴² Vgl. United Nations (2004), S. 24

Armut generiert in einer Spirale oft wieder neue Armut. Ein durchschnittlich recht geringes Bildungsniveau lässt eine weitere Abkopplung der ärmsten Staaten vom weltweiten Wirtschaftswachstum befürchten. Mangelhafte medizinische Versorgung und Aufklärung macht gerade die ärmsten Länder besonders anfällig für Seuchen und Krankheiten. Seit 1990 sank die durchschnittliche Lebenserwartung in weiten Teilen Afrikas von 50 auf 46 Jahren.⁴³ HIV/AIDS, Tuberkulose und Malaria fordern jedes Jahr Millionen von Opfern. Diese Krankheiten lassen sich nicht einfach eindämmen und stellen damit eine unmittelbare Gefahr für die gesamte Welt dar. Die Entwicklungsstaaten verfügen nicht über die Ressourcen, um aktiv gegen die grassierenden medizinischen Probleme vorgehen zu können. Es bleiben auch keine Reserven, um wirtschaftliche Schwankungen oder gar die Folgen von Naturkatastrophen zu mildern oder gar aufzufangen.

Armut ist einer der gefährlichsten Nährböden für Unzufriedenheit und Auslöser für Konflikte. Unabhängig von der menschlichen und sozialen Tragödie birgt Armut auch das Risiko der Destabilisierung. Die Aussichtslosigkeit in den Entwicklungsstaaten weckt das Interesse an Auswanderung in die reicheren Industriestaaten. Krankheiten, Hunger und Kämpfe lassen Flüchtlingsbewegungen und Gewaltökonomien entstehen, die schnell Ländergrenzen überschreiten und ganze Regionen ins Chaos stürzen können. Dieses Chaos gebiert nicht selten neue Gewalt und bietet Rückzugsräume und Rekrutierungsmöglichkeiten für gewaltbereite Organisationen.

Der Wettstreit um Naturressourcen dürfte in verschiedenen Regionen der Welt für weitere Turbulenzen und Migrationsbewegungen sorgen.⁴⁴ Häufig genannt wird in diesem Zusammenhang die Energieversorgung der Industriestaaten. Sie sind meist zu einem überwiegenden Anteil abhängig von

⁴³ Vgl. United Nations (2004), S. 24

⁴⁴ Vgl. Solana (2003), S. 3

Lieferungen aus der Golfregion, Nordafrika und Russland. Neben Öl und Gas gewinnt das Grundnahrungsmittel Wasser immer mehr an Bedeutung. Die Politik des Mittleren Ostens und großer Teile Afrikas wird schon heute von der Frage nach einem gerechten Zugriff auf die beschränkten Wasserreserven bestimmt. Mit zunehmendem Wachstum der weltweiten Bevölkerung werden Verteilungskämpfe immer wahrscheinlicher werden.

2.1.3.5 Terrorismus

Die Gefahr des Terrorismus wurde lange Jahre als primär nationales Problem angesehen. In Europa haben in den letzten Jahrzehnten vor allem Spanien, Großbritannien und Irland viele Opfer des blutigen Terrors erleiden müssen.⁴⁵ Mit dem Aufkommen der Entführung von Flugzeugen durch Terroristen ab Mitte der 60er Jahre und Attentate, wie die Sprengung der PanAm Maschine 103 über dem schottischen Lockerbie Ende 1988, wurde Terrorismus erstmals als internationales Problem begriffen. Trotzdem verlor sich das öffentliche Interesse an diesem Thema oft schon wenige Monate nachdem die schockierenden Bilder über eine neuerliche Entführung über die Medien verbreitet wurden. Erst die Anschläge vom 11. September 2001 gaben Terrorismus ein neues und dauerhaftes Gesicht. Er konnte sich seitdem einen Stammplatz unter den wichtigsten Themen der weltweiten Sicherheitspolitik sichern.

Zunächst sollte möglicherweise abgegrenzt werden, was unter Terrorismus eigentlich zu verstehen ist. Der Begriff leitet sich aus dem lateinischen *terror* ab, das man mit *Furcht* oder *Schrecken* übersetzen könnte. Terrorismus schließt das vorsätzliche Töten und Verletzen von zufällig ausgewählten, nicht am Kampf Beteiligten zur Erreichung eines politischen Ziels

⁴⁵ Vgl. Marret (2004), S. 21

ein. Er versucht ein politisches Ergebnis durch die Verbreitung von Terror und Demoralisierung in der Bevölkerung zu fördern.⁴⁶

Die Europäische Union definiert, dass Terrorakte *„von einem Einzelnen oder einer Gruppe gegen einen oder mehrere Staaten mit der Absicht begangen werden, ihre Institutionen oder Menschen (Menschen bezieht sich auf alle Personen, auch auf Minoritäten) einzuschüchtern oder die politischen, wirtschaftlichen oder sozialen Strukturen dieser Länder schwerwiegend zu verändern oder zu zerstören.“*⁴⁷

Es wird damit ersichtlich, dass sich eine Reihe von politisch motivierten Aggressionen hinter dem Begriff Terrorismus verbergen kann. In vielerlei Hinsicht ist die Definition dessen, was als Terrorismus zu verstehen ist, abhängig von der jeweiligen Perspektive. Militante Aktionen gegen eine als Fremdherrschaft empfundene Regierung können je nach Sichtweise der Beteiligten als Freiheitskampf oder als Terrorismus verstanden werden. Allgemein lässt sich daher vielleicht konstatieren, dass sich Terrorismus durch eine besonders ausgeprägte Hemmungslosigkeit und Respektlosigkeit gegenüber dem menschlichen Leben auszeichnet. Terrorismus möchte schockieren und im Sinne seines Namens Terror und Schrecken verbreiten. Hierbei ist es für die Drahtzieher besonders erstrebenswert, wenn ihre Aktionen eine möglichst große Welle von menschlichem Leid zur Folge haben.

Die jüngste Terrorismuswelle ist globalen Ausmaßes und mit gewalttätigem religiösem Extremismus verbunden. Die Ursachen für diese Entwicklung sind komplex. Dazu gehören der Modernisierungsdruck, kulturelle, soziale

⁴⁶ Vgl. Marret (2004), S. 21: "Terrorism involves the deliberate killing and injuring of randomly selected non-combatants for political ends. It seeks to promote a political outcome by spreading terror and demoralization throughout a population."

⁴⁷ Rötzer (2004)

und politische Krisen sowie die Entfremdung der in fremden Gesellschaften lebenden jungen Menschen.⁴⁸ Terrorismus wird vor allem durch eine Umgebung der Hoffnungslosigkeit, Demütigung, Armut, politischer Unterdrückung, Extremismus und der Missachtung von Menschenrechten genährt. Regionale Konflikte, Leben unter Fremdherrschaft oder eine Umgebung ohne sichernde und stützende Funktion des Staates sind weitere Nährböden, die die Entstehung von terroristischen Ideen begünstigen können.⁴⁹

Internationale Organisationen, wie z.B. Al Qaida, betreiben Terrorismus auf einer Ebene, der bisher unbekannt war. Zwar waren schon in der Vergangenheit Terroristen der Intifada oder ähnlicher Bewegungen auf übernationaler Ebene aktiv. Neu ist jedoch der Grad der anscheinenden Vernetzung und Zusammenarbeit. Terroristische Bewegungen sind in wachsendem Maße gut ausgestattet, elektronisch vernetzt und gewillt, unbegrenzt Gewalt anzuwenden, um in großem Maßstab Menschen zu töten.⁵⁰

Die Maßnahmen zu Begegnung der Gefahr des Terrorismus lassen sich in zwei grundsätzliche Kategorien unterscheiden. Zum einen sind präventive Maßnahmen denkbar, um die Entstehung von Terror zu vermeiden, zum anderen die Bekämpfung von bestehenden Terrororganisationen.

Die Maßnahmen zur Prävention betreffen vor allem die Beseitigung der Nährquellen für die Entstehung von Terrorismus. Dies sind unter anderem Mangel an rechtlicher Sicherheit, politische Unfreiheit, Besatzung durch Fremdherrschaften, organisiertes Verbrechen, Armut sowie staatliche Anarchie.⁵¹ Viele dieser Punkte betreffen andere Gefahrenquellen für die

⁴⁸ Solana (2003), S. 3

⁴⁹ Vgl. United Nations (2004), S. 47

⁵⁰ Solana (2003), S. 3

⁵¹ Vgl. United Nations (2004), S. 48

Internationale Sicherheit, die hier bereits angesprochen wurden oder noch werden. Es zeigt sich also erneut, dass Terrorismus kein generisches Problem ist. Vielmehr ist er das Ergebnis einer Kombination mehrerer negativer Einflussfaktoren. Verhindern lässt er sich durch die Lösung zutiefst verbitterter Unzufriedenheit.

Aufklärung und Bildung kann verhindern, dass terroristische Aktivitäten Einzelner die Sympathie und Unterstützung der Bevölkerung bekommen. Eine offene Diskussion über Gewalt und die Beleuchtung ihrer Folgen und Konsequenzen entlarvt Terror schnell als Saat immerwährender Aggressionen.

Die Bekämpfung bestehender Terrororganisationen umfasst zum einen die aktive polizeiliche Verfolgung entsprechender Aktivitäten in den Ursprungsländern. Erfolgsversprechende Angriffsziele hierbei sind die Material- und Finanzlogistik dieser Organisationen. Mit der zunehmenden Internationalisierung des Terrorismus wächst die Notwendigkeit der länderübergreifenden Zusammenarbeit und dem gegenseitigen Austausch von Informationen. Dies bedingt in vielen Ländern die Schaffung entsprechender gesetzlicher Rahmenbedingungen, da Polizeitätigkeit bislang meist eine reine nationale Hoheitsaufgabe war.

Zum anderen ist auch in Drittstaaten Unterstützung zum Kampf gegen Terrorismus notwendig. Vor allem finanzielle Netzwerke werden von den Organisatoren des Terrors nicht selten in unbeteiligten Rückzugsländern installiert. Auf diese Weise entziehen sie sich weitgehend dem polizeilichen Zugriff durch Kräfte in ihren Ursprungs- bzw. Operationsländern. Dies bedingt erneut die Notwendigkeit einer engeren internationalen Zusammenarbeit, um die Zahl der möglichen Verstecke für diese Organisationen zu minimieren.

2.1.3.6 Organisiertes bzw. grenzüberschreitendes Verbrechen

Engere wirtschaftliche und politische Zusammenarbeit und die Öffnung der Grenzen hat neben allen positiven Auswirkungen leider auch eine negative Nebenwirkung gebracht: auch Verbrechen werden zunehmend internationaler.

Eine der profitabelsten und erfolgreichsten Sparten des internationalen Verbrechens ist der Drogenhandel. Mit einem geschätzten Jahresumsatz von 300 bis 500 Milliarden USD⁵² erreicht der Handel mit Narkotika ein Niveau, das dem Bruttoinlandsprodukt mittlerer industrialisierter Staaten entspricht. Dementsprechend einflussreich sind die Organisatoren dieses verdeckten weltweiten Warenaustausches.

Organisiertes Verbrechen beschränkt sich jedoch nicht allein auf Drogen. Markenplagiate, Lebensmittel, Software, Hehlerware, Frauen, Giftmüll oder Waffen: die Liste der illegal vertriebenen Waren sowie des Menschenhandels ließe sich wahrscheinlich endlos verlängern.

In den meisten Staaten sind solche Aktivitäten verboten. Teilweise gibt es noch vereinzelte nationale Gesetzeslücken (zum Beispiel beim Markenschutz oder Urheberrecht), die jedoch häufig auf internationalen Druck geschlossen werden.

Es liegt also in den seltensten Fällen daran, dass es keine Gesetze gegen organisierte Machenschaften gibt. Defizite liegen zum einen in der effektiven Umsetzung dieser Gesetze. Korruption oder Ineffizienz der nationalen Polizei erleichtern die Arbeit von Verbrechern. Hier sind die jeweiligen nationalen Regierungen gefordert, um wirksam gegen Korruption anzukämpfen. Bei Verbesserung der eigenen Polizeikräfte kann unter Umständen die Hilfe und der Rat anderer Staaten in Anspruch genommen werden, da es

⁵² Vgl. United Nations (2004), S. 53

im Interesse der gesamten Staatengemeinschaft liegt, wenn Verbrechersyndikate keine Rückzugsgebiete mehr haben.

Das größte Defizit liegt derzeit jedoch in der internationalen Zusammenarbeit der nationalen Sicherheitsorgane. Polizeitätigkeiten gehören zu den sensibelsten hoheitlichen Aufgaben eines Staates. Dementsprechend gering ist die Freude über Einmischung von Außen. Notwendig ist die Schaffung von regionalen oder gar globalen Instanzen für den Austausch von Informationen zwischen den nationalen Justizkräften.

2.1.4 Fragilität der alten Bündnisse

Eine der wesentlichsten Konstanten in der weltweiten Politik war in der Vergangenheit das diffizile Netz gegenseitiger Bündnisse und Abkommen, die auf transnationaler Ebene geschlossen wurden. Die beiden bedeutendsten Allianzen der Ära des Kalten Krieges wurden ja bereits genannt: NATO und Warschauer Pakt. Ebenfalls auf das Entstehen der Europäischen Gemeinschaft und der Europäischen Union ist eingegangen worden.

Heute bilden zahllose Organisationen und Staatenbünde ein Patchwork, das großen Anteil an der Stabilität der Weltgemeinschaft hat. Abbildung 11 lässt am Beispiel der OSZE (in Englisch OSCE) ersehen, dass das gegenseitige Netzwerk von Zusammenschlüssen sehr kompliziert sein kann. Fast jedes der Mitglieder der OSZE ist auch gleichzeitig Mitglied in einem anderen Staatenbündnis.

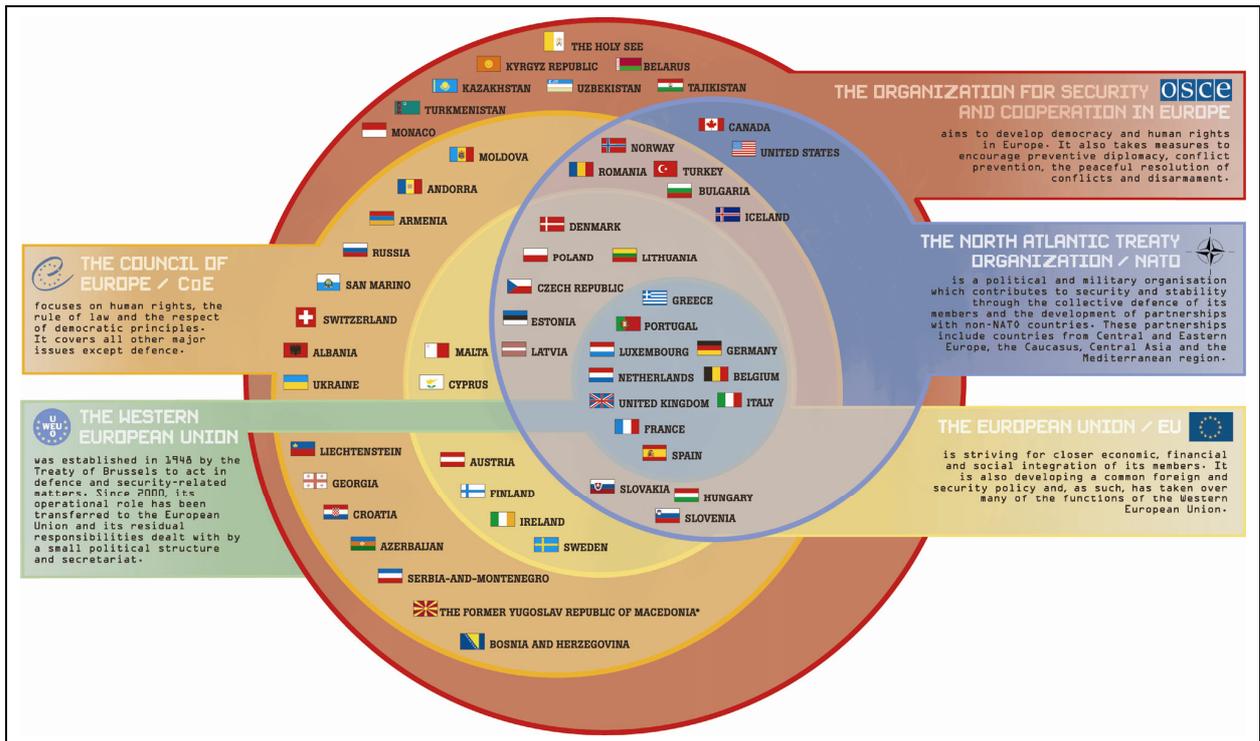


Abbildung 11: Patchwork der gegenseitigen überstaatlichen Verpflichtungen innerhalb der OSZE;

Quelle: NATO

Die diplomatischen Streitigkeiten vor und während des Irak Krieges von 2003 haben jedoch gezeigt, dass das alte System der großen Bündnisse einen erheblichen Riss bekommen hat. Vor allem aus europäischer Sicht war die Ernüchterung groß, dass noch Welten zwischen der Vision einer gemeinsamen Zusammenarbeit und der banalen Realität national orientierter Politik liegen. Keine der im Beispiel von Abbildung 11 gezeigten übernationalen Organisationen konnte sich zu einer gemeinsamen Position einigen. Vielmehr bildeten sich ad-hoc neue Allianzen und Partnerschaften, die dann oft auch nur kurz Bestand hatten.

Zu den veränderten politischen Rahmenbedingungen gehört damit auch ein zunehmender Opportunismus in der Außenpolitik. Übernationale Partnerschaften werden leichtfertiger (zeitweise) ignoriert, um nationale Interes-

sen zu verfolgen. Auch hier wirkt sich das Fehlen der integrativen Wirkung einer gemeinsamen Gefahr aus.

2.2 Wirtschaftlich

Ähnlich der politischen Landschaft erfuhr auch die Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten einige sehr grundlegende Veränderungen. Wichtige Paradigmen der Wirtschaftslehre haben sich gewandelt und sich unter anderem zu einem neuen Verständnis von Unternehmen an sich entwickelt.

Wir sind gewohnt, uns Unternehmen als abgeschlossene, integrierte Gebilde vorzustellen. Sie sind physisch in Bürogebäuden und Fabrikanlagen untergebracht, in denen sich ihre Mitglieder aufhalten und in denen sich die erforderlichen Materialien, Betriebsmittel und Informationen befinden.⁵³ Dieser physische Rahmen sowie die für das Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter bilden die Grenzen dieser abgeschlossenen Unternehmenswelt. Zwar sind diese Grenzen niemals absolut, da ein Unternehmen natürlich mit seiner Umwelt agiert und es beispielsweise Schnittstellen mit dem Markt gibt. Trotzdem bleibt diese Welt vorstellbar und abgrenzbar. Hierarchien, Ordnungen, Arbeitsabläufe und Prozesse ließen sich nicht selten schon durch einen Streifgang durch eine Werkshalle oder einen Bürokomplex grob erahnen.

Weite Teile der Wirtschaft entsprechen diesem vielen Lehrbüchern zugrunde liegendem Unternehmensmodell nicht mehr: Modulare Organisationen, Netzwerke und Kooperationsgeflechte, übergreifende Vernetzung und virtuelle Organisationsstrukturen sind nicht mehr nur Schlagworte, sondern schon heute Realität.⁵⁴ Die klassischen Grenzen der Unternehmung begin-

⁵³ Picot (2001), S. 2

⁵⁴ Vgl. Picot (2001), S. 2

nen zu verschwimmen, sich nach innen wie nach außen zu verändern, teilweise auch aufzulösen.⁵⁵

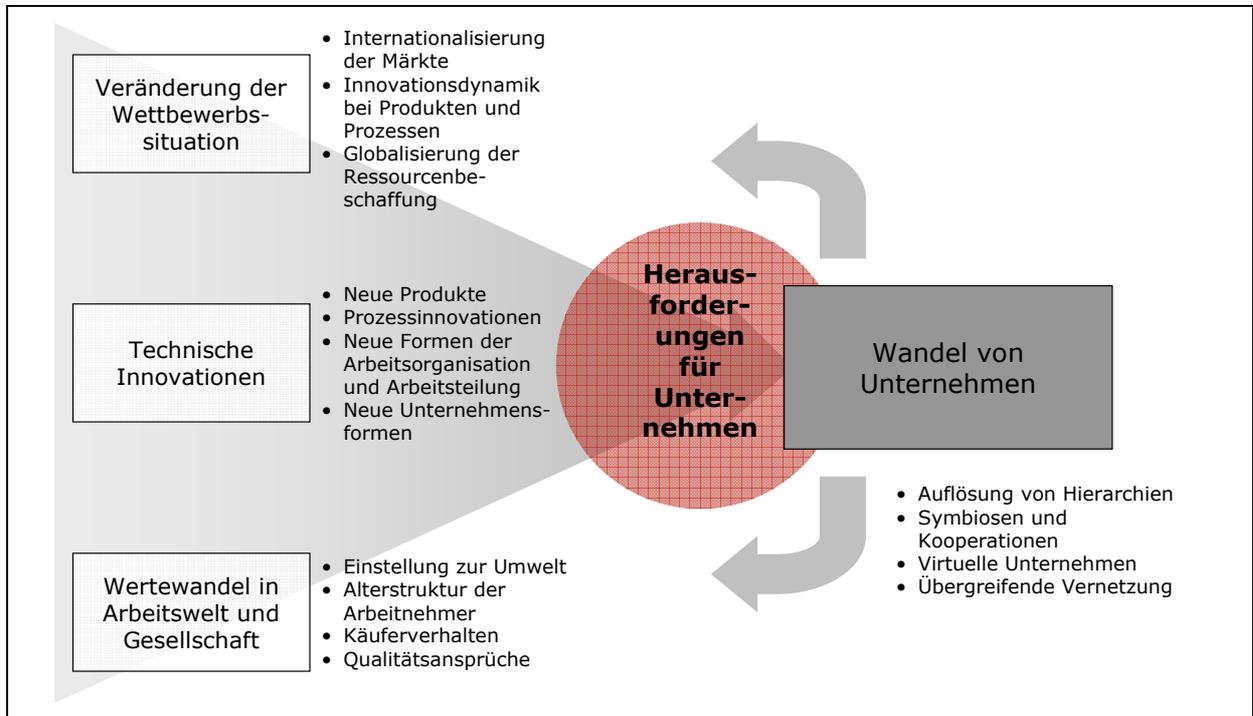


Abbildung 12: Herausforderungen für Unternehmen;

Quelle: Eigene Darstellung nach Picot (2001), S. 3

2.2.1 Veränderung der Wettbewerbsbedingungen

Bei vielen Unternehmen lässt sich eine grundlegende Veränderung der Wettbewerbssituation feststellen. Die Märkte für Güter, Arbeit und Informationen sind zunehmend internationalisiert. Geringe Transportkosten und größtenteils geöffnete Grenzen machen es meist irrelevant, ob benötigte Güter in der unmittelbaren Umgebung oder auf einem anderen Kontinent beschafft werden. Umgekehrt eröffnen sich auch erstmals weltweite Absatzmöglichkeiten. Kommunikationssysteme erleichtern die räumlich getrennte Zusammenarbeit von Menschen und machen eine räumliche Bündelung von Personalressourcen nicht mehr unbedingt notwendig. Somit brechen erstmals die ehernen Grenzen der Unternehmen auf und organisa-

⁵⁵ Picot (2001), S. 2

tionsübergreifende Zusammenarbeit ist möglich. Die gleichen Kommunikationssysteme erlauben den Austausch von Informationen ohne Zeitverlust und über theoretisch unbegrenzte Entfernungen. Die Folge dieser Veränderungen ist ein engeres Zusammenrücken der Welt. Erstmals lässt sich wohl wirklich von einem Weltmarkt sprechen, der theoretisch für alle Marktteilnehmer offen ist. Im Umkehrschluss bedeutet dies für Unternehmen aber, dass einstmals auch angestammte oder abgeschlossene Märkte nicht mehr vor dem Eintritt neuer Wettbewerber sicher sind. Insgesamt lässt sich damit eine Verschärfung des Wettbewerbs konstatieren. Die Chancen sind gestiegen – aber gleichzeitig mit ihnen auch die Risiken.

2.2.2 Technische Innovationen

Weiteres Chancen- aber auch Risikenpotential bietet sich Unternehmen durch die rasante Fortentwicklung der Technik. Im folgenden Kapitel wird auf die Bedeutung technischer Innovationen noch etwas genauer eingegangen. Vorweggenommen darf jedoch gesagt werden, dass die Verkürzung von Innovationszyklen die Notwendigkeit zum Wandel für Unternehmen vergrößert hat.

Die dramatische Leistungssteigerung, Miniaturisierung und Integration dieser Technologien führen zum Teil zu völlig neuen Anwendungspotentialen auf der Produkt- und Prozessebene von Wirtschaft und Gesellschaft. Im Verbund mit der Produktions-, Transport-, Werkstoff- und Energietechnik vollziehen sich tief greifende Wandlungen, zu denen u.a. Kapazitäts- und Leistungssteigerungen, Objektorientierung, Globalisierung, Konvergenz, Virtualisierung, Mobilität, Offenheit, Verteilung und Dematerialisierung gehören.⁵⁶

Jede Verbesserung bietet zum einen die Chance zu Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb. Gemeint ist hierbei nicht alleine eine rein technologische

⁵⁶ Picot (2001), S. 5

Verbesserung oder Neuerung, sondern auch allgemeine Fortentwicklung oder Optimierung von Prozessen. Beispielsweise können auch eine höhere Schnelligkeit oder Flexibilität Verbesserungen sein, die in einem Vorteil gegenüber dem Wettbewerb resultieren können. Umgekehrt zwingt dies den Wettbewerb natürlich zum Ausgleich oder der Überflügelung dieses Vorteils durch eigene Innovationen. Dieser Kreislauf fördert die Fortentwicklung und fordert gleichzeitig kontinuierlichen Wandel.

2.2.3 Wertewandel in Arbeitswelt und Gesellschaft

Als dritte ursächliche Quelle für den Wandel von Unternehmen während der vergangenen Jahrzehnte darf man vermutlich einen allgemeinen Wertewandel in Arbeitswelt und Gesellschaft benennen.

Konkret drückt sich dieser Wandel in der Arbeitswelt durch eine zunehmende Ablehnung von Unterordnung, Verpflichtung und reiner Arbeitsausführung ohne eigenen Handlungsspielraum aus. Werte, wie Eigenverantwortung, Selbständigkeit, Selbstverwirklichung und Individualität gewinnen in der Arbeitswelt an Bedeutung. Zugleich wird ihr Potential für Qualität, Flexibilität und Rationalisierung des Arbeitshandelns (wieder-)entdeckt.⁵⁷

Gesellschaftlich lässt sich vor allem eine veränderte Haltung gegenüber Ressourcen und Umwelt feststellen. Hinzu kommen demografische Einflüsse durch die zunehmende Verschiebung der Altersstruktur. Die Relativierung von Entfernungen hat zur Folge, dass Menschen Distanzen weniger als Hindernis sehen und bisherige kulturelle Grenzen immer mehr verwischen.

2.2.4 Öffnen starrer Organisationsstrukturen

Die drei beschriebenen Haupteinflussfaktoren auf Unternehmen sind nicht erschöpfend. Die Liste der Umwelteinflüsse ließe sich vermutlich noch

⁵⁷ Vgl. Picot (2001), S. 4

deutlich erweitern. Wichtig ist jedoch die Erkenntnis, dass Unternehmen als Organisationen auf diese Veränderungen reagieren mussten. Die Folge war, dass sich das Verständnis des Unternehmens an sich grundlegend verändert hat. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, da die einzige Stetigkeit in den Umweltbedingungen ihr ständiger Wandel ist.

Unternehmen werden immer seltener als gegenüber der Umwelt relativ gut abgrenzbare, dauerhafte, integrierte und raum-zeitlich definierte Gebilde aufzufassen sein. Vielmehr stehen fundamentale organisatorische Innovationen an, nämlich der Übergang zu zum Teil völlig neuen unternehmerischen Konzeptionen und Formen wirtschaftlicher Arbeitsteilung innerhalb und zwischen Unternehmen.⁵⁸

Bereits Adam Smith beschrieb 1776 die Auswirkungen verschiedener Formen der Arbeitsteilung auf die Effizienz des Unternehmens.⁵⁹ Er erkannte, dass Spezialisierung der Schlüssel zu höherer Produktivität sein kann.

Die Grundidee der Arbeitsteilung ist eines der wesentlichsten Elemente der Organisationslehre bis Ende der 80er Jahre gewesen. Seitdem hat sich diese Idee jedoch deutlich weiterentwickelt.

⁵⁸ Picot (2001), S. 6

⁵⁹ Thommen (2003). S. 741

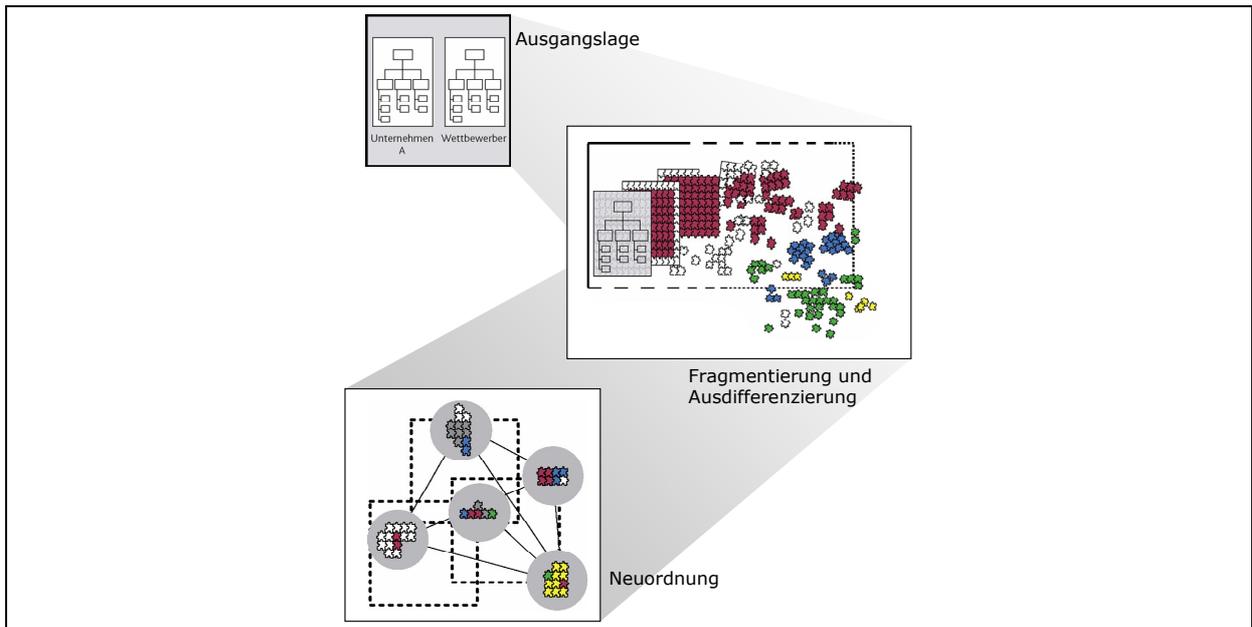


Abbildung 13: Aufbrechen traditioneller Strukturen zu offenen und vernetzten Unternehmen;

Quelle: Eigene Darstellung; Willhardt (2003), S. 2

Inzwischen beschränkt sich Arbeitsteilung nicht nur auf Abläufe innerhalb des Unternehmens. Vielmehr werden die zuvor klaren Unternehmensgrenzen immer mehr aufgeweicht und eine übergreifende Kooperation (auch über Wertschöpfungsketten hinweg) angestrebt. Man spricht hierbei von *globalen Teams*, *Netzwerkorganisationen* sowie *virtualisierten Organisationen* und *föderativen Netzwerken*.⁶⁰

Eine virtuelle Organisation besteht aus relativ autonomen Mitgliedern (Einzelpersonen, Gruppen, Unternehmen), die durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind und zur gemeinsamen Leistungserstellung ein komplementäres Know-how einbinden.⁶¹ Ziele dieser Öffnung sind eine bessere Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen, eine höhere Spezialisierung, Austausch von Know-how oder die (gemeinsame) Realisierung meist kurzfristiger Projekte. Diese Projekte müssen jedoch nicht zwangsweise kurz-

⁶⁰ Vgl. Krcmar (2003), S. 276

⁶¹ Thommen (2003), S. 803

fristig ausgerichtet sein. Im Gegenteil entwickelt sich dieses Konzept immer mehr zu einer üblichen Vorgehensweise selbst bei langfristigen Engagements. Für ihre Dauer werden die notwendigen Menschen und Prozesse zur Erfüllung der Aufgabe zusammengeführt. Nach Beendigung des Projektes können diese Ressourcen wieder für andere Tätigkeiten freigegeben werden. Eine virtuelle Organisation nutzt hierbei die potentiellen Vorteile, die sich aus der Nutzung von Virtueller Zusammenarbeit, Virtueller Integration und Outsourcing ergeben können.⁶²

Virtuelle Zusammenarbeit (*virtual collaboration*) ermöglicht Einzelnen auf einer virtuellen Ebene oder Plattform auch über geographische Entfernungen hinweg miteinander zu arbeiten.

Virtuelle Integration ermöglicht einem Unternehmen die Interaktion mit Partnern in einer Weise, die normalerweise sonst nur bei vertikal integrierten und zusammengehörigen Organisationen möglich wäre. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise marktorientierte, hoch spezialisierte virtuelle Einheiten generieren, um Zeit und Kosten einzusparen sowie eine größere Nähe zum Markt zu gewährleisten.⁶³

Outsourcing ist im Grunde genommen nicht anderes als eine Form der Arbeitsteilung. Bestimmte Aufgaben des eigenen Unternehmens werden hierbei an ein anderes Unternehmen übertragen. Alternativ können diese Aufgaben auch ausgegliedert werden. In diesem Fall wird ein Teil der eigenen Organisation zu einem rechtlich selbständig agierenden Unternehmen umgewandelt. Der am häufigsten genannte Vorteil eines Outsourcings liegt in der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen. Vom Outsourcing Partner wird mit Vertragsschluss eine Dienstleistung gekauft. Die möglichen Probleme und Hintergründe bei der Erbringung dieser Dienstleistung betreffen die eigene Organisation nicht mehr, da diese Fragestellungen an

⁶² Vgl. Alberts (2001), S. 38

⁶³ Vgl. Alberts (2001), S. 39

den Outsourcing Partner abgetreten werden. Der Outsourcing Dienstleister hingegen hat die potentielle Chance, dass er durch Spezialisierung und Skalenvorteile die Leistungen mit besserer Qualität und günstigeren Konditionen anbieten kann.

Da Prozesse in zwischenbetrieblichen Kooperationen einzelne Organisationsgrenzen durchbrechen, ergeben sich besondere Anforderungen an die Kommunikation. Interorganisationale Systeme sind Systeme, die geteilte Ressourcen zwischen zwei oder mehreren Organisationen involvieren.⁶⁴ Die Offenheit hat meist eine sehr große Inhomogenität der Systemlandschaft zur Folge. Die Informationstechnologie dient als *Enabler* für die Vernetzung, da sie die Gräben zwischen den Organisationen aufheben soll.

2.2.5 Flexibilität und Innovationsfähigkeit

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ein höheres Maß an Flexibilität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen verlangen. Unabhängig von eventuell wechselnden Moden der Organisationslehre und Unternehmensführung sind es diese beiden Kriterien, die zu den wesentlichen Eigenschaften von Unternehmen in einem sich wandelnden Umfeld gehören. Kaum eine Branche konnte sich in den vergangenen Jahrzehnten dem Wandel entziehen.

Organisatorische und technische Entwicklungen ermöglichen hinsichtlich Flexibilität nicht selten sogar die gleichzeitige Erzielung an sich streng konträrer Ziele. Viele Industrien sind inzwischen in der Lage, Massenfertigung mit hoher Individualisierung zu verbinden. Erstmals kann nun gleichzeitig Kostenführerschaft und Differenzierung als Unternehmensstrategie verfolgt werden.⁶⁵

⁶⁴ Krcmar (2003), S. 280; nach Barret/Konsynski 1982

⁶⁵ Vgl. Picot (2001), S. 10

Dies hat zum Teil auch Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen: Sie können sich relativ schnell an Neuerungen anpassen. Wirkliche Innovationsfähigkeit bedingt jedoch zum einen eine Organisationsform zur schnell permanenten Marktorientierung. Zum anderen muss ein Klima der Förderung und Forderung von Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter herrschen sowie des Austausches mit Kooperationspartnern vorherrschen.

2.3 Technologisch

Technik im Allgemeinen wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine sehr große Rolle spielen. Sie ist Grundlage und Auslöser vieler Veränderungen, die hier noch beschrieben werden sollen. Folglich soll nun ein kleiner Überblick über ihre Bedeutung und ihre jüngsten Entwicklungen gegeben werden.

2.3.1 Einfluss von Technologien

Technologien können einen hohen Einfluss auf Veränderungen der Gesellschaft haben. Bei der Entdeckung neuer Technologien spricht man häufig auch von so genannten Innovationen.

In der Volkswirtschaft gibt es einen theoretischen Ansatz auf Basis empirischer Erhebungen, der einen Zusammenhang zwischen technologischen Innovationen und gesellschaftlichen Veränderungen sieht. Aus den ersten Überlegungen entstand im Laufe der Jahre die „Theorie der langen Wellen“. Jahre später erhielten die Wellen den Namen „Kondratieffzyklen“ und sind zu einer der Grundrichtungen der volkswirtschaftlichen Forschung geworden. Es geht hier also nicht alleine um Schwankungen innerhalb der Wirt-

schaftsentwicklung. Ein Kondratieffzyklus umfasst vielmehr einen Reorganisationsprozess der gesamten Gesellschaft.⁶⁶

Als Auslöser eines Kondratieffzyklus fungiert eine so genannte Basisinnovation. Dies ist eine technisch-wirtschaftliche Neuerung, die eine überragende Auswirkung auf die Wirtschaftsentwicklung hat.⁶⁷ In der Betrachtung der Wirtschaftsentwicklung der letzten 250 Jahre lassen sich insgesamt fünf Zyklen identifizieren und zeitlich ungefähr eingrenzen.

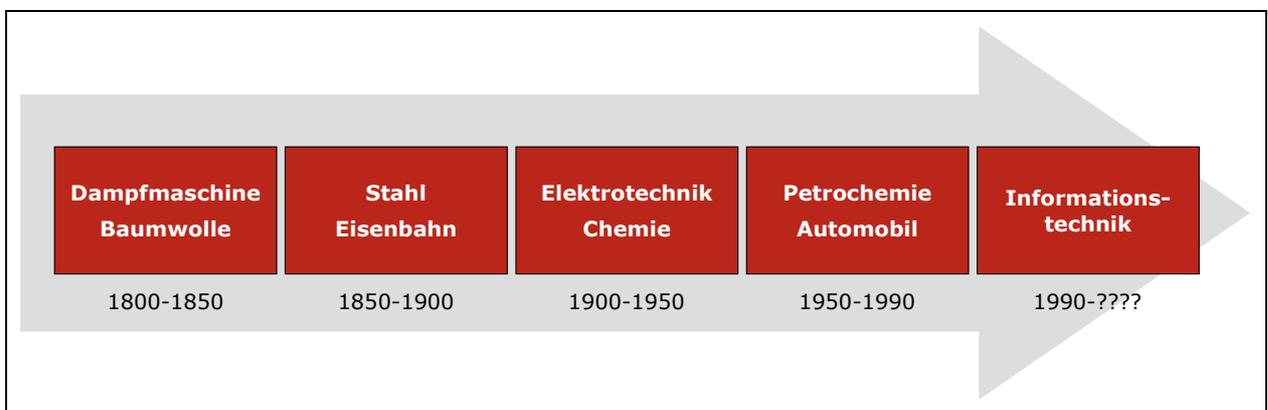


Abbildung 14: Kondratieffzyklen zwischen 1800 und heute;

Quelle: Eigene Darstellung

Der erste Kondratieffzyklus hatte, ausgelöst von der Erfindung der Dampfmaschine, eine erhebliche Steigerung in der Produktivität der Produktion zur Folge. Er markiert den Übergang von der Manufaktur zur Fabrikfertigung. Während des zweiten Zyklus wurde das zuvor sehr fragmentierte Privat- und Wirtschaftsleben zunehmend durch die Eisenbahn vernetzt. Dies hatte eine zunehmende Spezialisierung von Regionen zu Folge, da Entfernungen erstmals sekundär waren. Elektrotechnik machte im dritten Zyklus Energie überall verfügbar. Moderne Chemie schuf zahllose neue Produkte, die große Teile der Medizin revolutionierten und auch das Privat- und Wirtschaftsleben veränderten.

⁶⁶ Plogmann (2002), S. 10-11

⁶⁷ Plogmann (2002), S. 11

Entscheidend für zahlreiche Aspekte dieser Arbeit und wesentlicher Teil der veränderten Rahmenbedingungen im Vergleich zu den vorherigen Jahrzehnten sind jedoch die beiden letzten Kondratieffzyklen.

Ab etwa 1950 erlebten die Automobilbranche und die mit ihr eng verbundene Petrochemie ihren kometenhaften Aufstieg. Sie ermöglichten das Zeitalter der individuellen Mobilität.⁶⁸ Massive Investitionen in Infrastruktur ließen innerhalb kürzester Zeit ein enges Straßennetz entstehen, das erstmals eine effiziente Entkopplung von Massentransporten von Schiene und Wasser ermöglichte. Auch militärisch gewannen so genannte mechanisierte Einheiten (Lastwagen, gepanzerte Fahrzeuge, etc.) an Bedeutung. Ebenfalls in diesen Zyklus fällt die Emanzipation der Avionik zu einem alltäglichen Transportmittel. Entfernungen wurden damit endgültig relativiert.

Den fünften und bisher letzten Kondratieffzyklus markiert die Etablierung der Informationstechnologie als völlig neuen Industriezweig. Man kann sich streiten, ob das so genannte Informationszeitalter um 1970 oder 1990 begann. Die so genannte „Informationsgesellschaft“ initiiert die zunehmende Abkehr von der durch Energie und Ressourcenumwandlung gekennzeichnete Industriegesellschaft.⁶⁹

2.3.2 Informationstechnologie

Im allgemeinen Sprachgebrauch geistern häufig scheinbare Synonyme rund um die Begriffe Informationstechnologie oder Informationsverarbeitung herum. Mal wird von *Informations- und Kommunikationstechnologie* (IKT), *Datenverarbeitung* (DV), *Informations- und Kommunikationssysteme*

⁶⁸ Vgl. Plogmann (2002), S. 13

⁶⁹ Vgl. Plogmann (2002), S. 14

me (IKS), *Informationsverarbeitung* (IV) oder *Wissensverarbeitung* (WV) gesprochen.

Ein grundlegender Ansatz zur Abgrenzung der einzelnen Begriffe könnte vielleicht ein Blick auf die Definition des Begriffs **Information** sein. Sie basiert auf dem Verständnis, dass sich Information aus Daten zusammensetzt, die wiederum aus Zeichen bestehen. Es ergibt sich damit ein Ebenenmodell von Begriffen, die miteinander in Relation stehen.



Abbildung 15: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie, Quelle: Eigene Darstellung; Krcmar (2003), S. 14; Schake (2003), S. 145

Auf der untersten Ebene befindet sich ein großer Vorrat verschiedener Zeichen als Basis aller weiter oben angesiedelten Begriffe. Werden die Zeichen einem Alphabet zugeordnet, kann man von Daten sprechen. Die Anreicherung mit zusätzlichem Kontext verschafft den Daten Bedeutung.⁷⁰ Durch die Vernetzung von Informationen mit dem Kontext (Historie, Zielsystem, Handlungsalternativen, etc.) kann Wissen entstehen.⁷¹ Man könnte Wissen vielleicht auch als angewandte Information verstehen.

⁷⁰ Krcmar (2003), S. 14

⁷¹ Schake (2003), S. 145

In der Geschäftswelt hat sich Information längst zu einem gleichberechtigten Produktionsfaktor neben Arbeit, Boden und Kapital entwickelt.⁷² Wettbewerb und Kostendruck haben in den meisten Unternehmen dazu geführt, dass große Mühen aufgewendet wurden, um Informationen bestmöglich zu gewinnen, auszuwerten und anzuwenden.⁷³ Der Grund hierfür liegt in der Erkenntnis, dass das Handeln umso besser auf die verfolgten Ziele ausgerichtet werden kann, je mehr ein Entscheidungsträger über Handlungsalternativen weiß.⁷⁴ Information ist handlungsbestimmendes Wissen über historische, gegenwärtige und zukünftige Zustände der Wirklichkeit und Vorgänge in der Wirklichkeit.⁷⁵ Mit anderen Worten: Information ist Reduktion von Ungewissheit.⁷⁶

Informationssysteme (IS) sind so genannte soziotechnische („Mensch-Maschine“-)Systeme, die menschliche und maschinelle Komponenten (Teilsysteme) umfassen und zum Ziel der optimalen Bereitstellung von Information und Kommunikation nach wirtschaftlichen Kriterien eingesetzt werden.⁷⁷

Im Begriff **Informations- und Kommunikationssysteme** (IKS) wird die Kommunikation zwischen den Teilsystemen noch einmal zusätzlich hervorgehoben. Die meisten IKS gelten als offene, dynamische und komplexe Systeme, da ihre zahlreichen (und damit komplexen) Elemente mit der Umwelt interagieren und dadurch ihre Eigenschaften verändern können.⁷⁸

⁷² Vgl. Schake (2003), S. 156-158

⁷³ Vgl. Alberts (2000), S. 18

⁷⁴ Vgl. Heinrich (2002), S. 7

⁷⁵ Vgl. Heinrich (2002), S. 7

⁷⁶ Heinrich (2002), S. 7; vgl. Schake (2003), S. 125

⁷⁷ Krcmar (2003), S. 25

⁷⁸ Vgl. Krcmar (2003), S. 26

Unter **Informations- und Kommunikationstechnik** (IKT) wird schließlich die Gesamtheit der zur Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die Art und Weise, wie diese Ressourcen organisiert sind, verstanden.⁷⁹ Es sind also alle Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen zur Produktion, Verbreitung und Nutzung von Informationen im Unternehmen.⁸⁰ Ein anderer Begriff für IKT ist im Folgenden häufig auch *Informationsinfrastruktur*.

2.3.3 Diffusion der Informations- und Kommunikationstechnik

Das erste technische Massenkommunikationsmittel war das analoge Telefon. Im Jahr 1895 kamen in Deutschland ungefähr zwei Telefone auf Tausend Einwohner. 1921 war diese Kennzahl bereits auf 30 gestiegen. Im Jahr 2002 gab es 634,8 Telefonanschlüsse pro Tausend Einwohner.⁸¹

Dieses Wachstum ist an sich schon sehr beeindruckend und übersteigt die Diffusionskurven aller Basistechnologien in den vorherigen Kondratieffzyklen. Richtig Bewegung kam in den Markt jedoch erst mit der Einführung der Mobiltelefone um 1990 herum. Dies läutete die Ära der mobilen Kommunikation ein. Seitdem entwickelte sich die Anzahl der Nutzer von Mobiltelefonen beinahe exponentiell (siehe Abbildung 16).

⁷⁹ Vgl. Krcmar (2003), S. 27

⁸⁰ Vgl. Heinrich (2002), S. 19

⁸¹ Plogmann (2003), S. 31

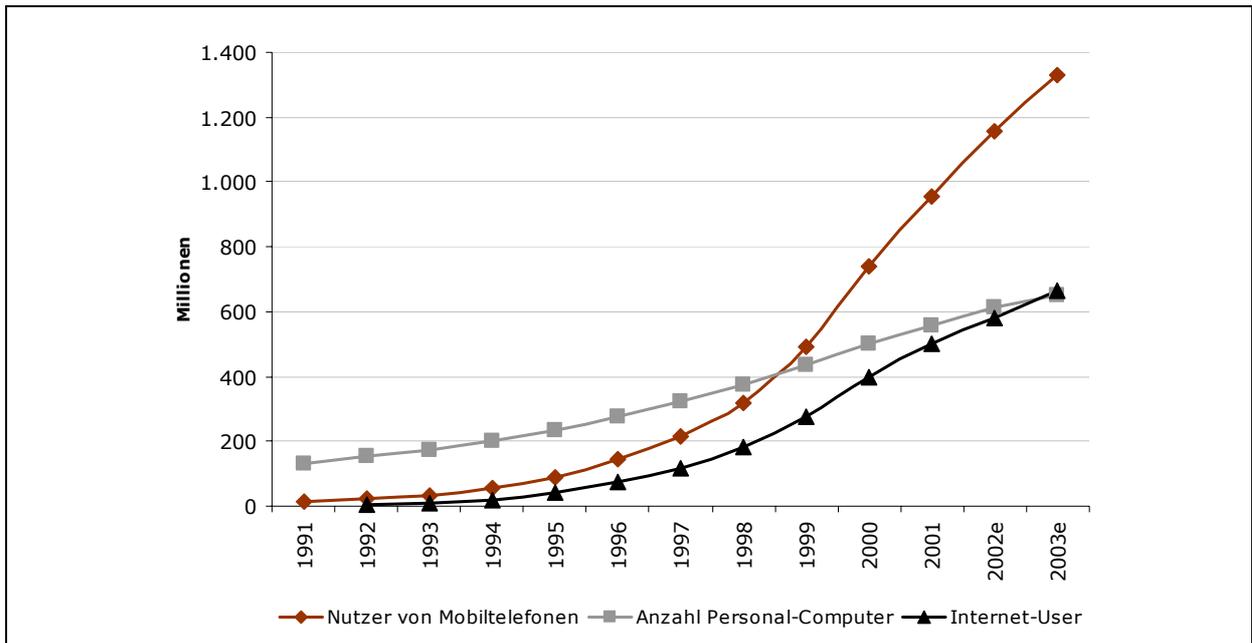


Abbildung 16: Entwicklung der Verbreitung von Mobiltelefonen, Computer und Internet User;

Quelle: Eigene Darstellung; ITU (1999)

Der Siegeszug der Mikrocomputer setzte schon einige Jahre früher ein. Abbildung 16 illustriert auch die weltweite Entwicklung von Personal-Computern. Innerhalb von nur zehn Jahren hat sich die Zahl der PCs weltweit mehr als verdreifacht. In Abbildung 17 ist ersichtlich, dass in den meisten Staaten der OECD bereits über 50 Prozent aller Haushalte einen Computer besitzen.

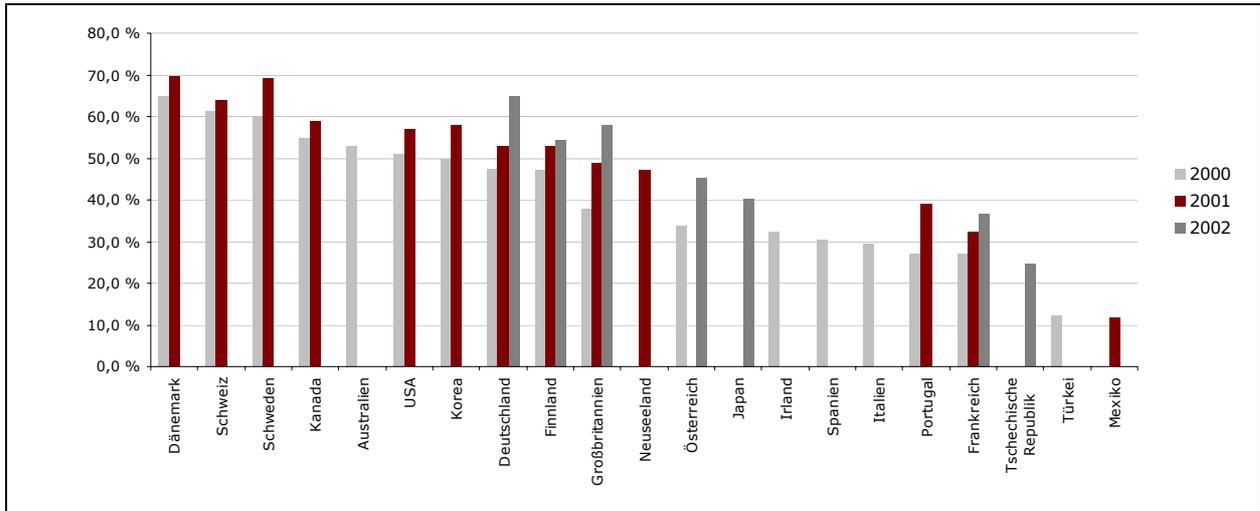


Abbildung 17: Verbreitung von Personal Computern in privaten Haushalten der OECD;
Quelle: Eigene Darstellung; OECD (2004)

Bei Unternehmen liegt die Quote der Nutzer von Computersystemen noch deutlich darüber. In Deutschland setzen beispielsweise 80 Prozent aller Betriebe Computer ein.⁸² Bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern liegt die Quote mit Ausnahme ganz weniger Branchen bei 100 Prozent.⁸³ Insgesamt arbeiten rund 46 Prozent aller deutschen Beschäftigten regelmäßig mit einem Computer.⁸⁴

Computer werden vermehrt nicht mehr als abgeschlossene Einheiten betrieben. Zum Datenaustausch und als Kommunikationsmedium werden die Rechner untereinander vernetzt. 2003 verfügten 74 Prozent aller deutschen Unternehmen über einen Internet-Anschluss.⁸⁵ Betrachtet man erneut nur Unternehmen ab 250 Mitarbeitern liegt die Quote sogar bei 98 Prozent.⁸⁶ Insgesamt arbeiten rund 31 Prozent aller Beschäftigten regelmäßig an einem Computer mit Internetzugang.⁸⁷

⁸² Vgl. Statistisches Bundesamt (2004), S. 8

⁸³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2004), S. 12

⁸⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2004), S. 22

⁸⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2004), S. 13

⁸⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2004), S. 14

⁸⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2004), S. 23

Es lässt sich also insgesamt feststellen, dass Telekommunikation (inklusive mobiler Kommunikation), Computer und Netzwerke inzwischen zu alltäglichen Instrumenten im privaten und beruflichen Alltag geworden sind. Auf die dahinter liegenden Anwendungen wird im Laufe der Arbeit noch genauer eingegangen werden. In der Geschichte der Menschheit gab es bisher wahrscheinlich noch keine Technologie, die sich so schnell weltweit durchgesetzt hat. Rekordhalter ist die Verbreitung des Mobilfunks. Innerhalb von 10 Jahren gab es mehr Mobiltelefone als Festnetztelefone. Das Festnetz hatte 125 Jahre benötigt, um diese Marktdurchdringung zu erreichen.⁸⁸ Die Verbreitungsgeschwindigkeit von Computern und Internetnutzung ist beispielsweise im Vergleich mit der Elektrifizierung nicht weniger beeindruckend. In den Industrienationen dauerte es beinahe ein Jahrhundert, bis die meisten Regionen an das Stromnetz angeschlossen waren.

⁸⁸ Vgl. Plogmann (2003), S. 33

3 Neue sicherheitspolitische Strategien

Abgeleitet aus den veränderten Rahmenbedingungen sind in verschiedenen Regionen der Erde unterschiedliche Ansätze entstanden, wie sicherheitspolitisch in Zukunft gehandelt werden soll. In diesem Kapitel wird jedoch nur auf zwei Konzepte eingegangen werden. Dies sind zum einen die sicherheitspolitische Strategie der USA und zum anderen der Entwurf der Europäischen Union.

Die Wahl der Strategie der Europäischen Union resultierte aus dem Gesamtkontext dieser Arbeit. Der Entwurf der Vereinigten Staaten ist hingegen aus zweierlei Gründen interessant. Durch die militärische Vormachtstellung der USA darf er als weltweit wichtigste Sicherheitsstrategie angesehen werden. Außerdem setzt er im Vergleich zum europäischen Ansatz teilweise völlig andere Schwerpunkte und eignet sich hervorragend zum Vergleich der unterschiedlichen Anschauungen.

3.1 Amerikanische Antwort

Die Vereinigten Staaten gingen als hegemoniale Macht aus dem Zweiten Weltkrieg hervor. Sie etablierten ein weltweites System von militärischen Allianzen und haben mit Erfolg einen politischen Rahmen für Wirtschafts- und Handelsliberalismus institutionalisiert.⁸⁹

Die Amerikanische Sicherheitspolitik der letzten Jahre teilt sich grob in zwei Zeitabschnitte mit jeweils fundamental unterschiedlichen Schwerpunkten. Trennpunkt zwischen diesen beiden Strategien und Auslöser für den

⁸⁹ Dittgen (1996), S. 291

Schwenk auf die neue Doktrin waren die Anschläge vom 11. September 2001.

3.1.1 Sicherheitspolitische Strategie vor dem 11. September

Das Ende des Kalten Krieges ließ die USA als einzige Supermacht hervorgehen. Der damalige Vizepräsident Richard Cheney beauftragte 1991 die Strategen Colin Powell (unter George W. Bush bis Anfang 2005 Außenminister) und Paul Wolfowitz (heute Vize im Verteidigungsministerium) mit einer Beurteilung dieser geschichtlichen Zäsur für Washington und die Formulierung einer Strategie für die Zukunft.⁹⁰

Powells Grundmelodie im Arbeitspapier von 1991 klingt optimistisch: Er sieht die USA als einzig verbliebene Ordnungsmacht, die sich allenfalls auf unübersichtliche regionale Streitfälle und „unvorhersehbare Überraschungen aller Art“ vorbereiten müsse. Der Militär Powell empfiehlt, die Verteidigungsausgaben weiter zu erhöhen und auch sonst alles zu tun, um den Rang Amerikas als Nummer Eins zu halten und auszubauen. Zugleich aber betont Powell die Wichtigkeit von Verbündeten und internationalen Organisationen.⁹¹

Der Weltentwurf des Zivilisten Wolfowitz steckt dagegen voller Pessimismus. Es müsse alles getan werden, um den „unipolaren Moment der Weltgeschichte“ zu nutzen, da zu erwarten sei, dass sich die anderen Staaten gegen die USA verschwören. Mögliche Konkurrenten wie China am Aufstieg zu hindern ist oberstes Ziel. Nach Wolfowitz' Meinung engen internationale Institutionen und Verträge dabei die Vereinigten Staaten nur unzulässig ein. Washington muss sich nach seiner Auffassung aktiv mit Schurkenstaaten befassen und sie, wenn nötig, mit vorbeugenden Kriegen überziehen.⁹²

⁹⁰ Vgl. Follath (2003)

⁹¹ Follath (2003)

⁹² Follath (2003)

Beiden Ansätzen ist gemein, dass nicht mehr die Rede ist von einem konkreten und fassbaren Feind. Das „*Evil Empire*“ des sowjetischen Sozialismus ist zusammengebrochen und mit ihm das alte Feindbild mit klar abgegrenzten Fronten.

Die militärischen Strukturen waren zu jenem Zeitpunkt noch auf den massiven Blockkonflikt ausgerichtet. In der Rolle des „globalen Polizisten“ waren jedoch weniger geballte Panzertruppen gefragt als flexible Einsatzkräfte für kurzfristige Einsätze.

Bush senior und Bill Clinton folgen im Wesentlichen dem gemäßigeren Modell von Colin Powell: militärische Eindämmung möglicher Konkurrenten, Einbindung in internationale Verträge. Die nationale Sicherheitsdoktrin des Weißen Hauses aus dem Jahr 1999 fußte auf drei Zielen⁹³:

- Erhöhung der Sicherheit.
- Unterstützung des Wohlstandes.
- Förderung von Demokratie und Menschenrechten im Ausland.

Der Grundtenor innerhalb des Strategiepapiers ist jedoch insgesamt auf einen Erhalt des Status Quo ausgerichtet. Es gilt die Kampfkraft des Militärs zu gewährleisten und auch für die Zukunft sicherzustellen. Als Schlüssel hierzu wird die Informationstechnologie identifiziert:

„A carefully planned and focused modernization program will maintain our technological superiority and replace Cold War-era equipment with new systems and platforms capable of supporting the full spectrum of military operations. Transformation extends well beyond the acquisition of new military systems – we seek to leverage technological, doctrinal, operational and organizational innovations to give U.S. forces greater capabilities and flexibility.“⁹⁴

⁹³ Vgl. The White House (1999), S. 3

⁹⁴ The White House (1999), S. 21

Neue Technologie konnte nur durch eine verkleinerte und spezialisiertere Armee finanziert werden. Daher konzentrierte sich das *Department of Defense* auf die Schaffung von flexibleren und kleineren Einheiten. Trotz der insgesamt kleineren Armee sollte somit die internationale Einsatzfähigkeit der Truppe sichergestellt werden.

Erst mit der Vereidigung von George W. Bush zum 43. Präsidenten der Vereinigten Staaten am 20. Januar 2001 erfuhr die Sicherheitsstrategie des Landes eine Kursänderung. Paul Wolfowitz stieg zum stellvertretenden Verteidigungsminister auf. Seine im Jahr 1991 formulierte Strategie der aktiven Nutzung der militärischen Übermacht zur Eindämmung oder Bekämpfung von Rivalen oder Risikofaktoren für die Sicherheit der Vereinigten Staaten wurde nun zum Kern der neuen Militärdoktrin. Die Anschläge des 11. Septembers 2001 beschleunigten den Druck auf die Transformation des Militärs noch einmal zusätzlich.

3.1.2 Neue Politik der aktiven Prävention

Mit den Anschlägen auf das World Trade Center und das Pentagon wurde die Öffentlichkeit in den Vereinigten Staaten über Nacht der eigenen Verwundbarkeit gewahr. Zuvor war Terrorismus nur ein Punkt von mehreren in der Sicherheitspolitik des Landes. Innerhalb kürzester Zeit vollzog das Land eine der radikalsten strategischen Neuausrichtungen in seiner Geschichte. Die 1991 von Paul Wolfowitz beschriebene Strategie der aktiven Nutzung der militärischen Übermacht zur Eindämmung oder Bekämpfung von Rivalen oder Risikofaktoren erlebte in der neuen Sicherheitspolitik eine Renaissance.

Die Nationale Sicherheitsdoktrin des Jahres 2002 ist einer der Eckpfeiler in der politischen Neuorientierung des Landes. Im Vorwort fasst Präsident George W. Bush die veränderte Situation sehr treffend zusammen:

„Today, the United States enjoys a position of unparalleled military strength and great economic and political influence. [...] Defending our Nation against its enemies is the first and fundamental commitment of the Federal Government. Today, that task has changed dramatically. Enemies in the past needed great armies and great industrial capabilities to endanger America. Now, shadowy networks of individuals can bring great chaos and suffering to our shores for less than it costs to purchase a single tank. Terrorists are organized to penetrate open societies and to turn the power of modern technologies against us.”⁹⁵

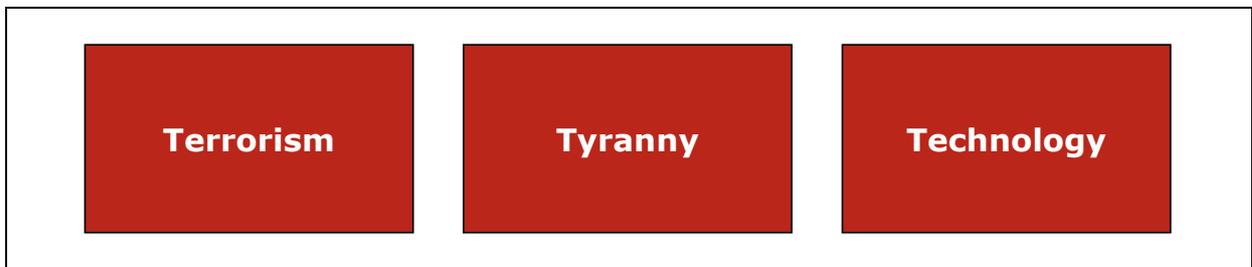


Abbildung 18: Die drei „T“ – Sicherheitspolitische Gefahren für die Vereinigten Staaten; Quelle: Eigene Darstellung, Vgl. ISS-EU (2004), S. 30

Es werden drei wesentliche Gefahrenquellen identifiziert: Terrorismus, Tyrannei und Technologie. Nach Auffassung des Weißen Hauses stellt die Kombination dieser drei Gefahren die größte Herausforderung der Gegenwart dar.

Schon vor den Anschlägen des 11. September propagierten einige Mitglieder der Regierung die Idee, dass Demokratisierung das einzige Mittel sei, um langfristig die Quellen des internationalen Terrorismus auszutrocknen.⁹⁶ Tyrannische Regimes sind nach diesem Verständnis einer der Hauptgründe für das Entstehen von Unzufriedenheit und die Eskalation in

⁹⁵ The White House (2002), S. 3

⁹⁶ Vgl. ISS-EU (2004), S. 30-31

Terrorismus. Einzig ein Regimewechsel – selbst wenn er militärisch zu erzwingen wäre – kann also ein Ende des Terrorismus garantieren.⁹⁷

Als Ziele der amerikanischen Bemühungen um ein Ende des Terrorismus werden in diesem Zusammenhang ausschließlich Staaten genannt. Diese so genannten „Schurkenstaaten“ („*rogue states*“) gelten als Keimzelle und Unterstützer terroristischer Organisationen.

Nach der Definition des Weißen Hauses zeichnen sich „Schurkenstaaten“ durch folgende Eigenschaften aus:⁹⁸

- Sie brutalisieren ihr eigenes Volk und verschwenden ihre nationalen Ressourcen zur persönlichen Bereicherung der Herrschenden;
- sie schenken internationalen Gesetzen keine Achtung, bedrohen ihre Nachbarn und verstoßen kaltschnäuzig gegen internationale Abkommen;
- sie sind entschlossen, Massenvernichtungswaffen und andere fortschrittliche Militärtechnologien zu erlangen, um sie als Drohung oder als Mittel zur Durchsetzung der aggressiven Ziele ihrer Regimes zu verwenden;
- sie unterstützen den weltweiten Terrorismus;
- und sie lehnen die grundlegenden Menschenrechte ab und hassen die Vereinigten Staaten und die von ihr repräsentierten Werte.

Die Beendigung solcher verbrecherischen Regimes trägt damit nicht nur zur Eindämmung des internationalen Terrorismus bei. Sie senkt auch die Gefahr durch Massenvernichtungswaffen. Bei den drei „T“ der Sicherheitsrisiken repräsentieren Sie den Punkt „Technology“. Diese Technologien symbolisieren die Gefahren, die unter anderem mit dem Begriff asymmet-

⁹⁷ Vgl. Follath (2003)

⁹⁸ Vgl. The White House (2002), S. 13-14

rische Kriegsführung verbunden sind. Kleine Gruppen oder so genannte „Schurkenstaaten“ können mit Massenvernichtungswaffen einem an sich haushoch überlegenen Gegner schweren Schaden zufügen.

Das aus der Ära des Kalten Krieges bekannte klassische Instrument der Abschreckung greift hierbei nicht mehr.

"In the Cold War, especially following the Cuban missile crisis, we faced a generally status quo, risk-averse adversary. Deterrence was an effective defense. But deterrence based only upon the threat of retaliation is less likely to work against leaders of rogue states more willing to take risks, gambling with the lives of their people, and the wealth of their nations.

*In the Cold War, weapons of mass destruction were considered weapons of last resort whose use risked the destruction of those who used them. Today, our enemies see weapons of mass destruction as weapons of choice.*⁹⁹

Primär sollen diplomatische Kanäle genutzt werden, um die Verbreitung von Massenvernichtungswaffen zu verhindern. Dies beinhaltet unter anderem Waffenkontrollen und Exportverbote. Die Nationale Sicherheitsdoktrin benennt Prävention aber auch hier als Weg, um der Gefahr durch Massenvernichtungswaffen Herr zu werden:

*"We must be prepared to stop rogue states and their terrorist clients before they are able to threaten or use weapons of mass destruction against the United States and our allies and friends."*¹⁰⁰

Die amerikanische Sicherheitspolitik benennt damit erstmals präventive militärische Einsätze als Mittel zur Begegnung der genannten drei wesentlichen Gefahrenquellen. Völkerrechtlich ist dies höchst bedenklich, da die Charta der Vereinten Nationen den Einsatz von militärischer Gewalt einzig im Falle eines Verteidigungsfalles sanktioniert. Die Vereinigten Staaten

⁹⁹ The White House (2002), S. 15

¹⁰⁰ The White House (2002), S. 14

berufen sich auf ihre militärische Überlegenheit und fordern das Recht präventiv handeln zu können – auch wenn Zeit und Ort des potentiellen Angriffes auf das eigene Land oder Verbündete unklar sind:

*"The United States has long maintained the option of preemptive actions to counter a sufficient threat to our national security. The greater the threat, the greater is the risk of inaction - and the more compelling the case for taking anticipatory action to defend ourselves, even if uncertainty remains as to the time and place of the enemy's attack. To forestall or prevent such hostile acts by our adversaries, the United States will, if necessary, act preemptively."*¹⁰¹

In Teilen verändert diese Strategie die Spielregeln der internationalen Politik. Sie schafft einen Präzedenzfall, der von weiteren Staaten als Rechtfertigung für eigene militärische Aggressionen genommen werden kann. China könnte zum Beispiel „präventiv“ gegen Taiwan vorgehen, Indien mit diesem Argument Pakistan angreifen.¹⁰²

3.1.3 Ausweitung der defensiven Sicherheitsorgane

Es soll hier nicht der Eindruck entstehen, dass präventive Militärschläge das einzige Instrument sind, das von der Nationalen Sicherheitsstrategie als Mittel zu Bewältigung der aktuellen Gefahrenquellen genannt werden. Einen weiteren wichtigen Punkt bildet die Verstärkung der defensiven Einrichtungen im eigenen Land.

*"While we recognize that our best defense is a good offense, we are also strengthening America's homeland security to protect against and deter attack."*¹⁰³

¹⁰¹ The White House (2002), S. 15

¹⁰² Vgl. ISS-EU (2004), S. 33

¹⁰³ The White House (2002), S. 6

Hierzu wurden unter der Bush Regierung bislang zwei wesentliche Veränderungen in der bürokratischen Ordnung des Staates vorgenommen.

Zum einen wurde ein so genannter Nationaler Sicherheitsrat (*National Security Council*) gegründet, der den Präsidenten bei Fragen der Sicherheit berät und eine Koordinierungsfunktion zwischen den verschiedenen Regierungsbehörden inne hält.

Zum anderen wurde ein Ministerium für Heimatschutz (*Department of Homeland Security*) geschaffen, das nun alle sicherheitsrelevanten Behörden des Landes in sich vereinigt.

3.1.4 Verbesserung der militärischen Stärke

Die Nationale Sicherheitsstrategie der Vereinigten Staaten beruht in großen Teilen auf der eigenen militärischen Stärke. Daher verfolgt die Regierung Bush einen massiven Aus- und Umbau der Streitkräfte.

„The major institutions of American national security were designed in a different era to meet different requirements. All of them must be transformed.“¹⁰⁴

Die neue Doktrin fordert nicht nur eine höhere Flexibilität und Mobilität des Militärs. Soldaten sollen nun auch direkt im Kampf gegen den internationalen Terrorismus eingesetzt werden können. Hierzu gilt es kleine, hoch moderne und kampfkraftige Einheiten zu bilden, die binnen Stunden überall auf dem Globus einsetzbar sind. Kurzfristig sollen auch begrenzte präventive Kampfeinsätze gegen Nationen möglich sein, wenn die Vereinigten Staaten durch deren Aktivitäten bedroht sein sollten.¹⁰⁵

¹⁰⁴ The White House (2002), S. 29

¹⁰⁵ Vgl. Follath (2003)

Die neue strategische Ausrichtung des amerikanischen Militärs wird vom *Department of Defense* (DoD) als umfassende Transformation verstanden. Alle Bereiche des Verteidigungsministeriums und den darunter liegenden organisatorischen und militärischen Einheiten sollen sich nach den Möglichkeiten des Informationszeitalters neu ausrichten und dessen neue Konzepte, Technologien und Geschäftsmodelle übernehmen.¹⁰⁶

Der Begriff Transformation wird in diesem Zusammenhang explizit definiert, um zu verhindern, dass man ihn nur mit dem Begriff Modernisierung gleichsetzt.

Transformation: the evolution and deployment of combat capabilities that provide revolutionary or asymmetric advantages to our forces.

Modernization: the replacement of equipment, weapons systems, and facilities in order to maintain or improve combat capability, upgrade facilities, or reduce operating costs.

Tabelle 2: Definitionen von Transformation und Modernisierung

Quelle: DOS (2001)

Transformation beinhaltet somit nicht nur eine rein technologische Verbesserung bzw. Modernisierung, sondern fordert auch eine Revolution darin, wie das Militär an sich funktioniert.

Entscheidender Wegbereiter für die Transformation des Militärs soll der effektive Einsatz von Information bzw. der Informationstechnologie sein. Präsident George W. Bush hob diese besondere Bedeutung der Informationstechnologie in einer Rede im Mai 2001 hervor:

„[...] We must build forces that draw upon the revolutionary advances in the technology of war that will allow us to keep the peace by redefining war on our terms. I’m committed to building a future force that is defined

¹⁰⁶ vgl. DOD (2001), S. 2-1

*less by size and more by mobility and swiftness, one that is easier to deploy and sustain, one that relies more heavily on stealth, precision weaponry and information technologies.*¹⁰⁷

Laut Heinrich ist Information die Reduktion von Ungewissheit.¹⁰⁸ Das *Department of Defense* betrachtet daher Informationstechnologie auch als Mittel, um Operationen, Führung und Kontrolle zu einem Ansatz zu führen, der von Information und nicht mehr von Unwägbarkeiten bestimmt ist.¹⁰⁹ Neben den Kernfaktoren Zeit, Raum und Kräfte wird Information damit zum vierten Standbein der strategischen Planung.

Die Ergebnisse der amerikanischen Strategiedebatten finden sich in den zwei Grundsatzpapieren *Joint Vision 2010* und *Joint Vision 2020* wieder. Sie fordern die bereits genannte Transformation des Militärs, um für die zukünftigen Streitkräfte Fähigkeitskonzepte in vier übergeordneten Kategorien zu entwickeln: Überlegender Kräfteinsatz (*Dominant Maneuver*), Wirkung im Ziel (*Precision Engagement*), systemisches Schutzkonzept (*Full Dimensional Protection*) und bedarfsorientierte Logistik (*Focused Logistics*).¹¹⁰

¹⁰⁷ DOD (2001), S. 2-1

¹⁰⁸ Vgl. Schake (2003), S. 125

¹⁰⁹ DOD (2001), S. 2-2

¹¹⁰ Theile (2004-1), S. 20

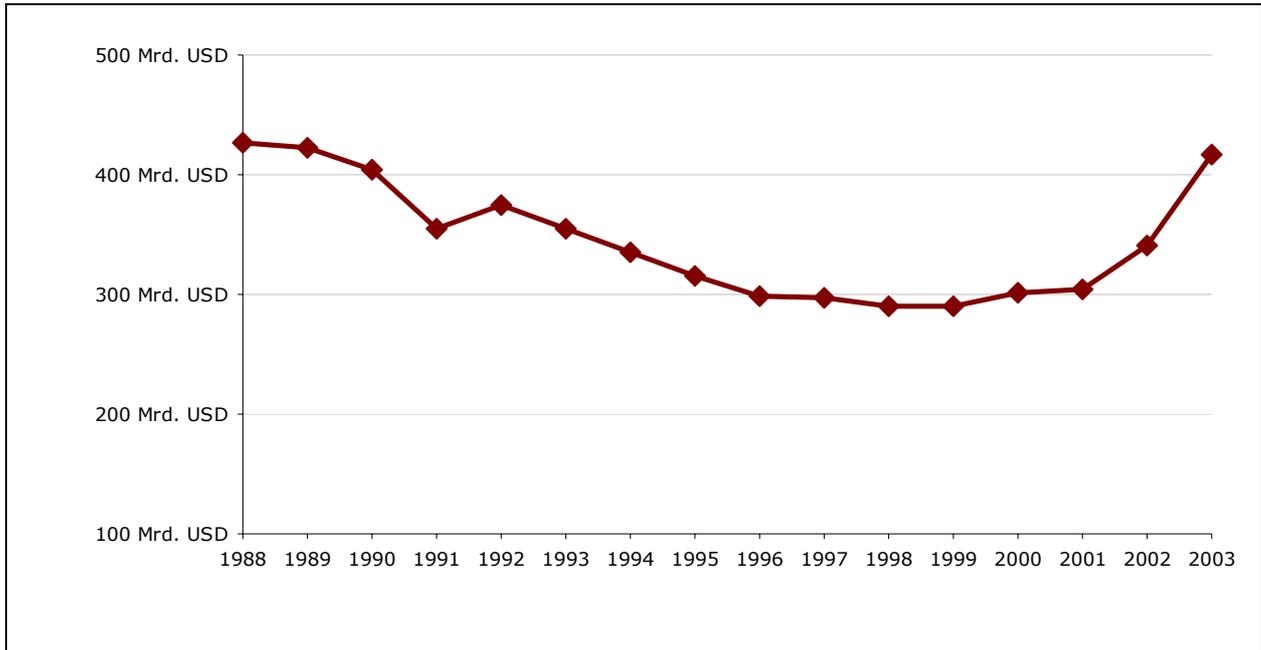


Abbildung 19: Verteidigungsausgaben der Vereinigten Staaten zwischen 1988 und 2003 (in USD mit Kaufkraft des Jahres 2000),

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten des Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)

In der ersten Phase nach dem Ende des Kalten Krieges sollte mittels der Transformation die Leistungsfähigkeit der Streitkräfte trotz stagnierender Verteidigungsbudgets aufrechterhalten bleiben. Seit 2001 stiegen als Reaktion auf die Anschläge vom 11. September die amerikanischen Militärausgaben dramatisch an (siehe Abbildung 19). In der Folge erhielten die beiden in der *Joint Vision* definierten Ziele *Dominant Maneuver* und *Precision Engagement* eine überproportional große Bedeutung. Im Zeitalter der medial begleiteten Kriegsführung mit *embedded Journalists* direkt an der Front möchte die Öffentlichkeit schnelle Erfolge bei gleichzeitig minimalen Opferzahlen sehen.

3.2 Europäische Antwort

Zur Erläuterung der Europäischen Sicherheitsstrategie muss etwas weiter ausgeholt werden, da sie im Grunde ständigen Veränderungen unterliegt und auf zahlreichen Dokumenten und Verträgen basiert.

3.2.1 Triebkräfte hinter der Entwicklung der Europäischen Verteidigungs- und Sicherheitspolitik (ESVP)

Die Europäische Sicherheitsstrategie entstand im Wesentlichen als Reaktion auf das Desaster im Kosovo und der Erkenntnis folgend, dass die Europäische Union zwar wirtschaftlich eine enge Gemeinschaft aber (außen-)politisch noch immer eine fragmentierte Gruppe von Nationalinteressen ist. Dieses außenpolitische Versagen war jedoch nicht die einzige Triebfeder, die die sicherheitspolitische Integration der Union so massiv vorange-trieben hat.

Von Anbeginn an, also seit dem britisch-französischen Gipfeltreffen in Saint-Malo, ist die Entwicklung der ESVP von zwei Gruppen von Faktoren entscheidend beeinflusst worden: Zum einen sind dies externe Faktoren, die auf bestimmte Ereignisse (eine bestimmte Gefahren- und Bedrohungslage) und auf die Entwicklung der amerikanischen Politik zurückzuführen sind, und zum anderen sind es Faktoren, die sich aus der europäischen Dynamik selbst ergeben.¹¹¹

Entscheidender externer Einflussfaktor war die bereits genannte Katastrophe während der Balkankrise von 1999. Sie stellte nicht nur die Handlungsfähigkeit der Union als Ganzes in Frage, sondern unterhöhlte gleichzeitig die Werte und Überzeugungen der Staatengemeinschaft.

¹¹¹ Gnesotto (2004), S. 14

Ein weiterer externer Einflussfaktor war die geostrategische Neuausrichtung der Vereinigten Staaten nach dem Ende des Kalten Krieges. Mit dem Fall des Eisernen Vorhanges verlor der europäische Kontinent seinen „Frontcharakter“. Über Jahrzehnte hatte die militärische Präsenz der USA und der Sowjetunion in Zentraleuropa das sicherheitspolitische Gefüge bestimmt. Nach dem Zerfall des Warschauer Paktes zogen sich die sowjetischen bzw. später russischen Truppen wieder auf ihr eigenes Territorium zurück. Die USA blieben weiterhin präsent. Allerdings reduzierten sie ihre Truppenstärke erheblich. Es ist auch damit zu rechnen, dass die Vereinigten Staaten ihr Engagement in Europa generell überdenken werden, da ihr neuer Schwerpunkt vor allem im Nahen Osten und in Asien liegt.¹¹² Für die Europäische Union hat dies zur Konsequenz, dass sie sich nicht mehr auf die Schutzfunktion durch die unmittelbare Präsenz amerikanischer Soldaten verlassen kann. Zwar ist ein Ende der NATO unwahrscheinlich, doch die Allianz wird sich in Zukunft vermehrt mit der Frage nach Leistung und Gegenleistung auseinandersetzen müssen. Der Nordatlantikvertrag sieht vor, dass die Vereinigten Staaten für die Sicherheit Europas sorgen. Wie kann nun sichergestellt werden, dass die Gegenseitigkeit gewahrt bleibt und Europa weiterhin einen Nutzen für die Verteidigung Amerikas hat?¹¹³ Für die Europäische Union stellt sich damit die Herausforderung der Verbesserung der eigenen sicherheitspolitischen Fähigkeiten. Zum einen, um unabhängiger von den Vereinigten Staaten zu sein, und zum anderen, um das Nordatlantische Bündnis auch in Zukunft als gegenseitiges Schutzversprechen aufrecht zu erhalten und nicht komplett von der Fortentwicklung des amerikanischen Militärs abgehängt zu werden.

Die Notwendigkeit zur Emanzipation hängt auch mit den internen Entwicklungen der Europäischen Union zusammen. Die zunehmende Anzahl an

¹¹² Vgl. Gnesotto (2004), S. 31

¹¹³ Gnesotto (2004), S. 32

Mitgliedern und die Einführung der gemeinsamen Währung Euro geben der Union ein immer größeres Gewicht. Die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik (GASP) war mit dem Vertrag von Maastricht bereits aus der Taufe gehoben worden. Den dahinter liegenden Absichten waren jedoch keine Taten gefolgt.

3.2.2 Entwicklung seit dem Gipfeltreffen von Saint-Malo

Das französisch-britische Gipfeltreffen vom 4. Dezember 1998 in der französischen Küstenstadt Saint-Malo darf als Startsignal für die Schaffung der ESVP gesehen werden. Schon im Vorfeld hatte sich die Union grundlegend darauf geeinigt, dass Europa auf der internationalen Bühne nicht weiterhin uneinig auftreten darf. Auch sollten der Union die Mittel und Wege gegeben werden, um ihrer Verantwortung im Zusammenhang mit einer gemeinsamen europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik gerecht zu werden.

Trotzdem war es zunächst überraschend, dass Frankreich und Großbritannien im Rahmen des Gipfels eine gemeinsame Erklärung veröffentlichten, die dieser Überzeugung erstmals eine konkrete Form gab.¹¹⁴

„L'Union européenne doit pouvoir être en mesure de jouer tout son rôle sur la scène internationale. [...] A cette fin, l'Union doit avoir une capacité autonome d'action, appuyée sur des forces militaires crédibles, avec les moyens de les utiliser et en étant prête à le faire afin de répondre aux crises internationales. [...] En renforçant la solidarité entre les pays de l'Union Européenne pour que l'Europe puisse faire entendre sa voix dans les affaires du monde, tout en agissant en conformité avec nos obligations respectives au sein de l'OTAN, nous contribuons à la vitalité d'une Alliance

¹¹⁴ Vgl. Quinlan (2001), S. 29

*Atlantique rénovée qui constitue le fondement de la défense collective de ses membres.*¹¹⁵

Die in der Erklärung geforderte „Fähigkeit zum autonomen Handeln“ markiert einen Kompromiss zwischen zwei ursprünglich sehr kontroversen Positionen. Sie ist auf der einen Seite ein Wendepunkt in der britischen Europapolitik. Bislang war Großbritannien stets gegen eine europäische Eigenverantwortung in Verteidigungsfragen gewesen.¹¹⁶ Zum anderen lässt sich die Erklärung als Zugeständnis Frankreichs an die Legitimität der atlantischen Partnerschaft verstehen.¹¹⁷ Die Stärkung der europäischen Sicherheitspolitik ist damit nicht als Versuch zur Emanzipation von den NATO-Partnern zu verstehen.

Schon im Juni 1999 einigten sich die Mitgliedsstaaten auf der Tagung des Europäischen Rates zu einer raschen Umsetzung der Erklärung von Saint-Malo. Zu diesem Zweck wurden mehrere institutionelle Veränderungen vorgenommen, die jedoch zunächst eher politische Rahmenbedingungen für einen engeren Austausch zwischen den Staaten schufen:¹¹⁸

- Die Funktion eines Hohen Vertreters für die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik (GASP) wurde geschaffen. Als erster Amtsinhaber wurde Javier Solana¹¹⁹ berufen.
- Das so genannte Politische und Sicherheitspolitische Komitee (PSK) wurde gegründet. In dessen Rahmen sollen die ständigen Vertreter aller Mitgliedsstaaten zweimal wöchentlich in Brüssel zusammenkommen.

¹¹⁵ Ministère des Affaires étrangères (04.12.1998)

¹¹⁶ Gnesotto (2004), S. 51

¹¹⁷ Gnesotto (2004), S. 51

¹¹⁸ Vgl. Gnesotto (2004), S. 51-52

¹¹⁹ Javier Solana hatte zu jenem Zeitpunkt den Posten des NATO Generalsekretärs inne

- Als Berater für militärische Fragen wurden ein Militärausschuss sowie ein Militärstab der EU geschaffen, der sich aus hochrangigen Militärs der Mitgliedsstaaten zusammensetzt.

Ein wesentlicher Punkt der Erklärung von Saint-Malo war jedoch die Schaffung eigener Fähigkeiten zum Handeln. Während des folgenden Gipfeltreffens in Helsinki am 11. und 12. Dezember 1999 wurde daher vom Europäischen Rat die Schaffung von europäischen Streitkräften vereinbart.

„Für die Entwicklung der europäischen Fähigkeiten haben sich die Mitgliedstaaten ein Planziel gesetzt: Bis zum Jahr 2003 werden sie im Rahmen der freiwilligen Zusammenarbeit in der Lage sein, bei entsprechenden Operationen Streitkräfte bis zur Korpsgröße (d.h. bis zur Stärke von 15 Brigaden bzw. mit einer Stärke von 50.000 bis 60.000 Personen), die in der Lage sind, den im Vertrag von Amsterdam genannten Petersberg-Aufgaben, einschließlich von Aufgaben mit größten Anforderungen, in vollem Umfang gerecht zu werden, rasch zu verlegen und dann einsatzfähig zu halten. Diese Streitkräfte sollten militärisch durchhaltefähig sein und über die erforderlichen Fähigkeiten in bezug auf Streitkräfteführung und strategische Aufklärung, die entsprechende Logistik, andere Kampfunterstützungsdienste und gegebenenfalls zusätzlich Komponenten der See- und Luftstreitkräfte verfügen. Die Mitgliedstaaten sollten in der Lage sein, in dieser Größenordnung innerhalb von 60 Tagen die Streitkräfte in vollem Umfang zu verlegen und in diesem Rahmen in kleinerem Umfang Kräfte zur raschen Reaktion auf Krisen vorzusehen, die mit einem sehr hohen Bereitschaftsgrad verfügbar und verlegbar sind. Sie müssen in der Lage sein, einen solchen Einsatz für mindestens ein Jahr aufrechtzuerhalten.“¹²⁰

¹²⁰ Europäischer Rat (11.12.1999), S. 30

Die Vereinbarung von Helsinki ist nicht der Grundstein für eine Europäische Armee. Es wurde nicht ein europäisches Oberkommando geschaffen und keine Soldaten aus den nationalen Armeen an die Union abgetreten. Das Abkommen besagt ausschließlich, dass diese Truppen im Bedarfsfall zur Verfügung stehen. Bis dahin unterstehen sie weiterhin den nationalen Armeen.¹²¹

Die quantitative Bereitstellung der gewünschten Truppenstärke für gemeinsame europäische Einsätze war sehr schnell erreicht. Schon Ende 2000 konnten auf dem Papier die notwendigen Einheiten aus den nationalen Armeen bereitgestellt werden. Tatsächlich stellen die EU-Mitglieder sogar mehr Truppen bereit, als ursprünglich in Helsinki gefordert wurden. Sogar Nicht-Mitglieder signalisierten ihre Bereitschaft zur Unterstützung durch eigene Soldaten im Falle eines gemeinsamen Einsatzes der Europäischen Union.¹²²

Allerdings musste die EU feststellen, dass die Gesamtheit der bereitgestellten Truppen nicht über die gewünschten Fähigkeiten und Ressourcen verfügten. Die Erklärung von Helsinki hatte verlangt, dass die Einheiten auch zur Erfüllung der so genannten Petersberger Aufgaben in der Lage sein sollten. Diese schließen humanitäre Aufgaben und Rettungseinsätze, friedenserhaltende Aufgaben sowie Kampfeinsätze bei der Krisenbewältigung einschließlich friedensschaffender Maßnahmen ein.¹²³ Die Defizite der bereitgestellten Truppen umfassten die Bereiche strategischer Lufttransport, mobile Führungseinrichtungen sowie allgemein Mängel bei den Führungs-, Informations- und Aufklärungssystemen.¹²⁴

¹²¹ Vgl. Quinlan (2001), S. 38

¹²² Vgl. Quinlan (2001), S. 42

¹²³ Vgl. Europäischer Rat (2002), Artikel 17 (2)

¹²⁴ Vgl. Gnesotto (2004), S. 54

Zur Beseitigung der Defizite wurde im Februar 2002 ein Aktionsplan initiiert. Der European Capabilities Action Plan (ECAP) sollte Maßnahmen erarbeiten, um die Schwachstellen der europäischen Armeen zu beseitigen.

Unabhängig von den technischen und operativen Defiziten der gemeinsamen europäischen Truppen mangelte es zudem an einer einheitlichen Strategie für die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik. Innerhalb des Vertrages über die Europäische Union beschäftigt sich Artikel 17 mit der GASP. Allerdings bleiben Ziele, Aufgaben und Maßnahmen nur sehr vage.

„Die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik umfasst sämtliche Fragen, welche die Sicherheit der Union betreffen, wozu auch die schrittweise Festlegung einer gemeinsamen Verteidigungspolitik gehört, die zu einer gemeinsamen Verteidigung führen könnte, falls der Europäische Rat dies beschließt. Er empfiehlt in diesem Fall den Mitgliedstaaten, einen solchen Beschluss gemäß ihren verfassungsrechtlichen Vorschriften anzunehmen.“¹²⁵

Betont wird explizit, dass die GSAP nicht im Gegensatz oder auch nur in Konkurrenz zur NATO stehen soll.

„Die Politik der Union nach diesem Artikel berührt nicht den besonderen Charakter der Sicherheits- und Verteidigungspolitik bestimmter Mitgliedstaaten; sie achtet die Verpflichtungen einiger Mitgliedstaaten, die ihre gemeinsame Verteidigung in der Nordatlantikvertrags-Organisation (NATO) verwirklicht sehen, aus dem Nordatlantikvertrag und ist vereinbar mit der in jenem Rahmen festgelegten gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik.“¹²⁶

Die Europäische Union konnte zwar erste Erfolge komplett in Eigenregie geführter Missionen verzeichnen. Hierunter fielen eine Polizeimission in

¹²⁵ Europäischer Rat (2002), Artikel 17 (1)

¹²⁶ Vgl. Europäischer Rat (2002), Artikel 17 (1)

Bosnien, eine Friedenssicherungsmission in Mazedonien und eine Überbrückungsmission in der Demokratischen Republik Kongo.¹²⁷ Außenpolitisch war die Union trotzdem noch weit von ihren politischen Ambitionen entfernt und spielte nur eine sehr untergeordnete Rolle auf der diplomatischen Bühne.

3.2.3 Europäische Sicherheitsstrategie

Die Anschläge vom 11. September 2001 schreckte die politischen Führer der Union auf und führte ihnen auch die eigene Verletzlichkeit vor. Viele Mitglieder der Europäischen Union hatten schon langjährige blutige Erfahrungen mit terroristischen Gruppierungen in ihren eigenen Ländern gehabt. Die neue Dimension der Bedrohung durch den so genannten Hyperterrorismus übertraf jedoch den bisherigen Schrecken und ließ den Ruf nach einer engeren internationalen Zusammenarbeit aufkommen. Hinzu kam die zunehmende militärische Aktivität der Vereinigten Staaten, die nach dem Erfolg der Mission *Enduring Freedom* in Afghanistan weitere Ambitionen zur Niederkämpfung von so genannten Schurkenstaaten zeigten.¹²⁸

Unter dem Titel „Ein sicheres Europa in einer besseren Welt“ veröffentlichte der Hohe Vertreter der GASP, Javier Solana, im Dezember 2003 ein Strategiepapier, das den weiteren Verlauf der ESVP entscheidend mit beeinflussen sollte und vom Rat der Europäischen Union als Kernthese für das weitere Vorgehen angenommen wurde. Es ist unter anderem auch als Reaktion auf die amerikanische Nationale Sicherheitsdoktrin (siehe Kapitel 3.1.2) sowie die Irak-Krise zu verstehen.

¹²⁷ Vgl. Gnesotto (2004), S. 55

¹²⁸ Vgl. Gnesotto (2004), S. 57

3.2.3.1 Übernahme von Verantwortung und Identifikation der aktuellen Gefahrenquellen

Solana betont schon in der Einleitung, dass sich Europa zu seiner Größe und der damit verbundenen Verantwortung bekennen müsse:

*„Als Zusammenschluss von 25 Staaten mit über 450 Millionen Einwohnern, die ein Viertel des Bruttosozialprodukts (BSP) weltweit erwirtschaften, ist die Europäische Union zwangsläufig ein globaler Akteur.[...] Sie sollte daher bereit sein, Verantwortung für die globale Sicherheit und für eine bessere Welt mit zu tragen.“*¹²⁹

Als Risikofaktoren für die europäische Sicherheit werden im Wesentlichen die fünf bereits in Kapitel 2.1.3 benannten Gefahren Terrorismus, Verbreitung von Massenvernichtungswaffen, Regionale Konflikte, Scheitern von Staaten sowie organisierte Kriminalität genannt.¹³⁰ *„Unser herkömmliches Konzept der Selbstverteidigung, das bis zum Ende des Kalten Krieges galt, ging von der Gefahr einer Invasion aus. Bei den neuen Bedrohungen wird die erste Verteidigungslinie oftmals im Ausland liegen. Die neuen Bedrohungen sind dynamischer Art.“*¹³¹

3.2.3.2 Absage gegen Präventivschläge

Nach Auffassung der Union dürfen Maßnahmen gegen diese Bedrohungen nicht auf militärische Gewalt beschränkt sein. Die Union schließt diese Gewalt zwar nicht aus, befürwortet aber ein breiter angelegtes Konzept, bei dem politische und wirtschaftliche sowie zivile und militärische Maßnahmen miteinander verknüpft werden.¹³²

Präventivschläge als Mittel zur Bekämpfung von potentiellen Gefahrenquellen lehnt die EU kategorisch ab. Zwar wird der Gefahr von scheiternden

¹²⁹ Solana (2003), S. 1

¹³⁰ Vgl. Solana (2003), S. 3-5

¹³¹ Solana (2003), S. 7

¹³² Gnesotto (2004), S. 60

Staaten (der Begriff „Schurkenstaaten“ wird nicht genannt und ist in diesem Zusammenhang auch nicht gemeint¹³³) eine große Bedeutung zugemessen. Allerdings ist die künstliche Herbeiführung von Regimewechseln kein Ziel.

„Im Gegensatz zu der massiv erkennbaren Bedrohung zur Zeit des Kalten Krieges ist keine der neuen Bedrohungen rein militärischer Natur und kann auch nicht mit rein militärischen Mitteln bewältigt werden. Jede dieser Bedrohungen erfordert eine Kombination von Instrumenten. Die Proliferation kann durch Ausfuhrkontrollen eingedämmt und mit politischen, wirtschaftlichen und sonstigen Druckmitteln bekämpft werden, während gleichzeitig auch die tieferen politischen Ursachen angegangen werden. Zur Bekämpfung des Terrorismus kann eine Kombination aus Aufklärungsarbeit sowie polizeilichen, justiziellen, militärischen und sonstigen Mitteln erforderlich sein. In gescheiterten Staaten können militärische Mittel zur Wiederherstellung der Ordnung und humanitäre Mittel zur Bewältigung der Notsituation erforderlich sein. Regionale Konflikte bedürfen politischer Lösungen, in der Zeit nach Beilegung des Konflikts können aber auch militärische Mittel und eine wirksame Polizeiarbeit vonnöten sein. Wirtschaftliche Instrumente dienen dem Wiederaufbau, und ziviles Krisenmanagement trägt zum Wiederaufbau einer zivilen Regierung bei.“¹³⁴

3.2.3.3 Drei Säulen der europäischen Sicherheitspolitik

Die Sicherheitspolitik der Europäischen Union basiert auf drei Säulen (siehe Abbildung 20).

¹³³ Vgl. Gnesotto (2004), S. 60

¹³⁴ Solana (2003), S. 7



Abbildung 20: Die drei Säulen der Europäischen Sicherheitsstrategie

Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Gnesotto (2004), S. 61

Besondere Schwerpunkte möchte die Europäische Union auf die Stabilisierung der unmittelbaren territorialen Nachbarstaaten setzen. Die zunehmende Erweiterung der Europäischen Union um neue Mitgliedsstaaten ist hierbei nur ein Instrument. Die Staatengemeinschaft möchte darüber hinaus auch weiteren Ländern ihre Unterstützung geben. Die Europäische Sicherheitsstrategie benennt dabei drei Interessenssphären, die in den kommenden Jahren eine priorisierte Bedeutung für die Union haben sollen: Osteuropa, der Mittelmeerraum und der Nahe Osten.

Es soll darauf hingewirkt werden, dass um Osteuropa und den Mittelmeerraum herum ein „Ring von Freunden“ entsteht, dessen Bindeglieder gemeinsame Werte, offene Märkte und Grenzen sowie eine engere Zusammenarbeit in Bereichen wie Forschung, Verkehr, Energie, Konfliktverhütung und Rechtsdurchsetzung sind.¹³⁵ Die Lösung des israelisch-arabischen Konfliktes wird als Schlüssel verstanden, um die Situation im Nahen Osten

¹³⁵ Gnesotto (2004), S. 60

nachhaltig verbessern und anschließend möglicherweise weitere Probleme in der Region angehen zu können.¹³⁶

Auf globaler Ebene sieht die Europäische Union die Stärkung der internationalen Zusammenarbeit als wesentlichen Erfolgsfaktor für mehr Stabilität an.

„In einer Welt globaler Bedrohungen, globaler Märkte und globaler Medien hängen unsere Sicherheit und unser Wohlstand immer mehr von einem wirksamen multilateralen System ab. Daher ist es unser Ziel, eine stärkere Weltgemeinschaft, gut funktionierende internationale Institutionen und eine geregelte Weltordnung zu schaffen.“¹³⁷

Auch intern möchte die Union ihre Bereitschaft zur Begegnung der möglichen Gefahren für die europäische Sicherheit erhöhen. Sie möchte daher aktiv ihre Kapazitäten und Fähigkeiten in Krisenbewältigung und Konfliktverhinderung erhöhen. Sie fordert daher eine verstärkte Zusammenarbeit der europäischen Sicherheitsinstitutionen. *„Durch einen systematischen Rückgriff auf zusammengelegte und gemeinsam genutzte Mittel könnten Duplizierungen verringert, die Gemeinkosten gesenkt und mittelfristig die Fähigkeiten ausgebaut werden.“¹³⁸*

Gerade im Bereich polizeilicher Arbeit gibt es zwar schon seit geraumer Zeit enge europäische Kooperationen. Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen und eine oftmals ungenügende länderübergreifende Kommunikation erschweren jedoch die Zusammenarbeit.

Mit der Europäischen Sicherheitsstrategie wird erneut eine engere Zusammenarbeit auch auf militärischer Ebene gefordert. Lobend wird die im Jahr 2003 geschaffene Europäische Rüstungsagentur erwähnt, die eine gemein-

¹³⁶ Vgl. Solana (2003), S. 8

¹³⁷ Solana (2003), S. 9

¹³⁸ Solana (2003), S. 12

same Beschaffung und eine Harmonisierung der technischen Ausstattung ermöglichen soll. Auf diesem Wege lässt sich unter Umständen auch die insgesamt stagnierende Entwicklung der europäischen Ausgaben für Verteidigung kompensieren und gleichzeitig Freiraum für neue Aufgaben schaffen.

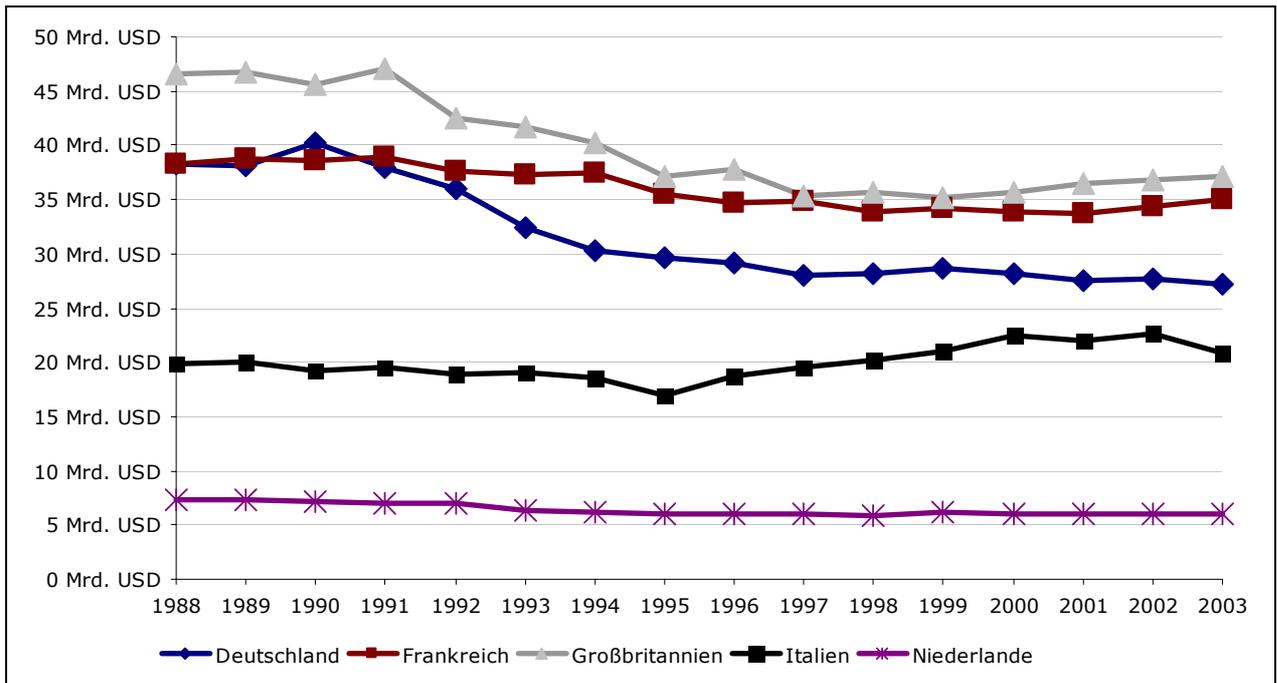


Abbildung 21: Verteidigungsausgaben einiger europäischer Staaten zwischen 1988 und 2003 (in USD mit Kaufkraft des Jahres 2000),

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten des Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)

Alle Maßnahmen der Europäischen Union sollen nach Maßgabe der Sicherheitsstrategie präventiv und multilateral ausgerichtet sein.

Präventiv bedeutet in diesem Fall eine ausreichende Vorbereitung auf Krisensituationen und – wenn möglich – ihre Vermeidung. Dies ist explizit nicht als Forderung von Präventivschlägen zur Zerschlagung oder Beseitigung von Konfliktpotentialen zu verstehen – auch wenn sich die Union den Einsatz von Gewalt als allerletztes Mittel vorbehält. Gemeint ist die volle Bandbreite von Maßnahmen im politischen, diplomatischen, militärischen

und zivilen, handels- und entwicklungspolitischen Bereich, die der Union zur Verfügung stehen.

Multilateral fordert die Einbeziehung der Staatengemeinschaft und die Achtung, Förderung und Nutzung von internationalen Bündnissen auf Basis der Charta der Vereinten Nationen.

3.2.4 Sicherheitspolitische Vorgaben der Europäischen Verfassung

Die neue sicherheitspolitische Ausrichtung fand auch Einzug in das aktuell bedeutendste Vertragswerk der Europäischen Union. Gemeint ist der Vertrag zur Europäischen Verfassung, der am 18. Juni 2004 vollendet wurde. Es wird noch einige Zeit benötigen, bis die Verfassung von allen Mitgliedsstaaten ratifiziert und umgesetzt sein wird. Es ist noch nicht einmal sicher, ob die Verfassung in allen Staaten durch die Regierungen oder durch Referenden angenommen wird. Trotzdem lohnt sich ein Blick in das umfangreiche Dokument, da es zahlreiche Neuerungen hinsichtlich GASP und der Zusammenarbeit der Staaten in sich birgt und damit auch einen erheblichen Einfluss auf die Sicherheitspolitik der EU haben wird. Viele Teile der Verfassung entstanden unter dem Eindruck der in Kapitel 2.1.3 umrissenen veränderten Sicherheitslage und möchten erstmals auch institutionell der Europäischen Union die Mittel und Wege geben, um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können. Sie definiert gleichzeitig die Werte und Überzeugungen der Union, die für das Handeln der Politik auch nach Außen hin maßgeblich sein sollen.

Es ist ungewöhnlich, dass verschiedene aktuelle Themen der Sicherheitspolitik sowie konkrete Handlungsanweisungen und auch betont vage Formulierungen in der Verfassung zu finden sind. Eine Verfassung ist per definitionem gewissermaßen zeitlos und auf eine unbefristete Geltungsdauer

ausgelegt. Daher mutet es stellenweise unnötig an, dass verschiedene Klauseln in diesen Vertrag mit aufgenommen und nicht beispielsweise durch separate Strategiepapiere oder Ratsbeschlüsse abgedeckt wurden. In der vorliegenden Form ist die Verfassung auf jeden Fall sicherheitspolitisch mindestens so bedeutsam, wie die zuvor beschriebene Sicherheitsstrategie von Javier Solana.

3.2.4.1 Werte der Europäischen Union

„Die Werte, auf die sich die Union gründet, sind die Achtung der Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit und die Wahrung der Menschenrechte einschließlich der Rechte der Personen, die Minderheiten angehören. Diese Werte sind allen Mitgliedstaaten in einer Gesellschaft gemeinsam, die sich durch Pluralismus, Nichtdiskriminierung, Toleranz, Gerechtigkeit, Solidarität und die Gleichheit von Frauen und Männern auszeichnet.“¹³⁹

In Artikel I-3 bekennt sich die EU zur Vertretung Ihrer Werte und Interessen auch außerhalb der Union. Dies soll jedoch in Einklang mit der Charta der Vereinten Nationen erfolgen.

„In ihren Beziehungen zur übrigen Welt schützt und fördert die Union ihre Werte und Interessen. Sie leistet einen Beitrag zu Frieden, Sicherheit, globaler nachhaltiger Entwicklung, Solidarität und gegenseitiger Achtung unter den Völkern, zu freiem und gerechtem Handel, zur Beseitigung der Armut und zum Schutz der Menschenrechte, insbesondere der Rechte des Kindes, sowie zur strikten Einhaltung und Weiterentwicklung des Völkerrechts, insbesondere zur Wahrung der Grundsätze der Charta der Vereinten Nationen.“¹⁴⁰

¹³⁹ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-2

¹⁴⁰ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-3 (4)

Artikel III-292 konkretisiert dies noch einmal durch eine erneute Verpflichtung zum Multilateralismus und der Zusammenarbeit mit Drittstaaten über regionale und internationale Organisationen.¹⁴¹ Dieser Artikel beinhaltet auch eine ganze Liste von konkreten Zielen und Aufgaben, die von der Union in den Außenbeziehungen verfolgt werden sollen.

- Förderung von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Menschenrechten und den Grundsätzen des Völkerrechts
- Erhalt des Friedens, Vermeidung von Konflikten und Stärkung der internationalen Sicherheit
- Unterstützung der Entwicklungsländer bei der Fortentwicklung auf den Gebieten der Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt
- Integration aller Länder in die Weltwirtschaft und schrittweiser Abbau der internationalen Handelshemmnisse
- Unterstützung zur nachhaltigen Verbesserung der Qualität der Umwelt und der Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen
- Hilfe bei Naturkatastrophen oder von Menschen verursachten Katastrophen
- Förderung der Weltordnung durch verstärkte multilaterale Zusammenarbeit

3.2.4.2 Gemeinsamer Außenminister

Als neue Institution innerhalb der Europäischen Union wird in Artikel I-28 das Amt des „Außenministers der Union“ geschaffen. Er wird vom Europäischen Rat mit qualifizierter Mehrheit ernannt und wird gleichzeitig Vizepräsident der Europäischen Kommission.¹⁴² Wie alle Kommissare ist er damit auch dem Europäischen Parlament in Form von Anhörungen Rechenschaft schuldig. Zusätzlich wird der Außenminister Präsident des „Rates für Auswärtige Angelegenheiten“, der sich aus den Mitgliedern des Europäischen

¹⁴¹ Europäische Verfassung (2004), Artikel III-292

¹⁴² Gnesotto (2004), S. 173

Rates zusammensetzt und „die Kohärenz des Handelns der Union“¹⁴³ fördern soll.

*„Der Außenminister der Union leitet die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik der Union. Er trägt durch seine Vorschläge zur Festlegung dieser Politik bei und führt sie im Auftrag des Rates durch. Er handelt ebenso im Bereich der Gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik.“*¹⁴⁴

Der Außenminister ersetzt damit das Amt des Hohen Vertreters der GASP. Die Europäische Kommission tritt auf dem Gebiet der Gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik ihre Außenvertretungsfunktion an das neue Amt ab.

Trotz des Vorsitzes von oder der Mitgliedschaft in entscheidenden Gremien der Europäischen Union wird es trotzdem von der Persönlichkeit des künftigen Außenministers abhängen, ob er die Außenpolitik der EU tatsächlich „bestimmen“ kann. Seine Machtposition ist in der Verfassung nur sehr unklar definiert.¹⁴⁵ Es gibt noch zu viele divergierende Meinungen zwischen den Mitgliedsstaaten bezüglich der Verteilung der Autorität unter Kommission, Ministerrat und dem gemeinsamen Außenminister.

Möglich sind erstmals qualifizierte Mehrheitsbeschlüsse in einigen Bereichen der GASP.¹⁴⁶ Bislang war hierzu in der Regel ein einstimmiger Beschluss notwendig. Beschlüsse des Rates hinsichtlich der Gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik haben erstmals bindende Bedeutung für die Mitgliedsstaaten.¹⁴⁷

¹⁴³ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-24 (3)

¹⁴⁴ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-28 (2)

¹⁴⁵ Vgl. Gnesotto (2004), S. 173

¹⁴⁶ Vgl. Europäische Verfassung (2004), Artikel III-300

¹⁴⁷ Vgl. Europäische Verfassung (2004), Artikel III-298

3.2.4.3 Solidaritätsklausel und engere Zusammenarbeit

Ein sehr strittiges Thema war in den Verhandlungen zur Europäischen Verfassung die Frage nach einem Europäischen Verteidigungsbündnis. Die EU-Staaten wollten jedoch kein „Gegenbündnis“ zur NATO installieren und einigten sich daher einzig zu einer Beistandsklausel bei Angriffen auf das eigene Territorium.¹⁴⁸

„Die Union und ihre Mitgliedstaaten handeln gemeinsam im Geiste der Solidarität, wenn ein Mitgliedstaat von einem Terroranschlag, einer Naturkatastrophe oder einer vom Menschen verursachten Katastrophe betroffen ist.“¹⁴⁹

Die Union *„mobilisiert alle ihr zur Verfügung stehenden Mittel“¹⁵⁰*, um in diesem Fall innerhalb des Hoheitsgebietes des betroffenen Staates Hilfe zu leisten. Explizit wird hierbei jedoch eingeschränkt, dass sich dies ausschließlich auf das Territorium des Staates beschränkt und damit keine Einsätze außerhalb der Union zur Folge haben kann.

Unabhängig von der gegenseitigen Unterstützung in Notlagen möchte die Europäische Union auch die Zusammenarbeit auf anderen Gebieten der Politik fördern. Artikel I-44 ermöglicht die europäische Integration auf allen Ebenen auch ohne Einbeziehung aller Mitglieder. Wenn mindestens ein Drittel der Staaten einer verstärkten Zusammenarbeit in einem Themenbereich zustimmen, kann der Ministerrat beschließen, dass diese Zusammenarbeit nur für diese Staaten Gültigkeit hat. Dieser Weg ist jedoch nur im Notfall zu beschreiten, falls auf lange Sicht keine unionsweite Lösung in Sicht ist. Somit birgt der Artikel potentiell auch einen institutionellen Abschreckungsmechanismus gegen politischen Stillstand und wiederholten

¹⁴⁸ Vgl. Gnesotto (2004), S. 174-175

¹⁴⁹ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-43

¹⁵⁰ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-43

Boykott politischer Initiativen, insbesondere solange im Bereich GASP/ESVP nicht verstärkt zu Mehrheitsbeschlüssen übergegangen wird.¹⁵¹

3.2.4.4 Verbesserung der Verteidigungsfähigkeit

Javier Solana hatte in seinem Sicherheitspapier bereits gefordert, dass die Staaten der Union ihre Fähigkeiten zur Verteidigung deutlich verbessern müssten. Als Maßnahme nannte er hierzu die verstärkte gemeinsame Nutzung von Ressourcen.¹⁵²

Der Geist von Saint-Malo spiegelt sich zum Teil in Artikel I-41 wieder. Die gemeinsame Sicherheits- und Außenpolitik „[...] sichert der Union eine auf zivile und militärische Mittel gestützte Fähigkeit zu Operationen. Auf diese kann die Union bei Missionen außerhalb der Union zur Friedenssicherung, Konfliktverhütung und Stärkung der internationalen Sicherheit in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Charta der Vereinten Nationen zurückgreifen.“¹⁵³

Zur Verbesserung der GASP soll schrittweise eine gemeinsame Verteidigungspolitik für die Union entstehen. Dies kann auf Beschluss des Rates dann sogar in einer gemeinsamen Verteidigung institutionalisiert werden.¹⁵⁴

Bis dahin fordert die Verfassung, dass die Mitgliedsstaaten „[...] ihre militärischen Fähigkeiten schrittweise [...] verbessern“.¹⁵⁵ Dies ist vor dem Hintergrund der bitteren Erkenntnis zu verstehen, dass die europäische Verteidigung zwar quantitativ über ausreichend Ressourcen verfügt jedoch qualitativ vor allem bei Außeneinsätzen erheblichen Nachholbedarf hat.

¹⁵¹ Gnesotto (2004), S. 174-177

¹⁵² siehe Kapitel 3.2.3

¹⁵³ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-41 (1)

¹⁵⁴ Vgl. Europäische Verfassung (2004), Artikel I-41 (2)

¹⁵⁵ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-41 (3)

Als Mittel zu Verbesserung dieser Situation und gleichzeitig als Koordinierungsstelle für eine internationale Zusammenarbeit der verschiedenen nationalen Verteidigungskräfte wird daher eine neue Institution geschaffen. *„Es wird eine Agentur für die Bereiche Entwicklung der Verteidigungsfähigkeiten, Forschung, Beschaffung und Rüstung (Europäische Verteidigungsagentur) eingerichtet, deren Aufgabe es ist, den operativen Bedarf zu ermitteln und Maßnahmen zur Bedarfsdeckung zu fördern, zur Ermittlung von Maßnahmen zur Stärkung der industriellen und technologischen Basis des Verteidigungssektors beizutragen und diese Maßnahmen gegebenenfalls durchzuführen, sich an der Festlegung einer europäischen Politik im Bereich der Fähigkeiten und der Rüstung zu beteiligen sowie den Rat bei der Beurteilung der Verbesserung der militärischen Fähigkeiten zu unterstützen.“*¹⁵⁶

¹⁵⁶ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-41 (3)

4 Aufgaben des Militärs

Es ist im Verlauf dieser Arbeit nunmehr sehr viel über die veränderten Rahmenbedingungen und die strategische Antwort der Politik auf diese Veränderungen gesprochen worden. Für das Militär hat dies tief greifende Konsequenzen. Neue Aufgaben und Ziele haben auch Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Streitkräfte.

In diesem Kapitel soll auch auf die besonderen Anforderungen des Militärs als Organisation eingegangen werden.

4.1 Verteidigung der Souveränität und territorialen Integrität

Als Streitkräfte oder Militär bezeichnet man die bewaffneten Verbände eines Staates oder eines Bündnisses, die diese zur Verteidigung gegen einen Angriff von außen, oder eben um einen solchen Angriff nach außen zu führen, aufstellt.¹⁵⁷

*„Der Krieg ist [...] ein Akt der Gewalt, um den Gegner zur Erfüllung unseres Willens zu zwingen.“*¹⁵⁸ Clausewitz benennt Angriff und Verteidigung als die beiden Hauptformen des Krieges. *„Vernichtung der feindlichen Streitkräfte ist freilich der Zweck aller Gefechte, allein es können sich daran auch andere Zwecke knüpfen, und diese auch sogar vorherrschend werden.“*¹⁵⁹ Als andere Zwecke benennt er die Eroberung bzw. Verteidigung eines Ortes oder die Eroberung bzw. Verteidigung eines Gegenstandes.

¹⁵⁷ Wikipedia (2005), Stichwort „Streitkräfte“

¹⁵⁸ Clausewitz (2004), S. 13

¹⁵⁹ Clausewitz (2004), S. 104

Angriff und Verteidigung sind somit die grundlegendsten und ursprünglichsten Aufgaben des Militärs. Schon sehr früh wurde diese Aufgabe häufig in Armeen oder Heeren institutionalisiert, indem sie für ihre kriegerische Arbeit eine spezielle Ausbildung und Ausrüstung erhielten. Die Differenzierung von Angriff und Verteidigung ist beinahe schon philosophischer Natur, da sich im Rahmen einer Kampfhandlung diese (im Sinne von Offensive und Defensive) abwechseln können. Ein Verteidiger kann beispielsweise das Zögern des Angreifers nutzen, um seinerseits einen Gegenangriff zu starten. In diesem Fall würden Verteidiger und Angreifer die Rollen wechseln. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der als Angreifer bezeichnet, der eine Kampfhandlung ursprünglich begonnen hat.

Clausewitz sagt *„Der Krieg ist eine bloße Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln“*¹⁶⁰. *„Die politische Absicht ist der Zweck, der Krieg ist das Mittel, und niemals kann das Mittel ohne Zweck gedacht werden.“*¹⁶¹

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich das völkerrechtliche Verständnis von Krieg grundlegend geändert. Zuvor wurde Krieg beinahe als der Normalzustand empfunden und Frieden konnte nur durch gegenseitige Friedensverträge gehalten werden. Die Charta der Vereinten Nationen sprach 1945 vor dem Hintergrund der beiden Weltkriege den Wunsch aus, *„künftige Geschlechter vor der Geißel des Krieges zu bewahren, die zweimal zu unseren Lebzeiten unsagbares Leid über die Menschheit gebracht hat“*¹⁶². Es wird den Staaten der Welt das Recht zum Kriegsführen abgesprochen: *„Alle Mitglieder unterlassen in ihren internationalen Beziehungen jede gegen die territoriale Unversehrtheit oder die politische Unabhängigkeit eines*

¹⁶⁰ Clausewitz (2004), S. 22

¹⁶¹ Clausewitz (2004), S. 22

¹⁶² United Nations (1945), Präambel

*Staates gerichtete oder sonst mit den Zielen der Vereinten Nationen unvereinbare Androhung oder Anwendung von Gewalt.*¹⁶³ Einzig der Sicherheitsrat der Vereinten Nationen darf die Anwendung militärischer Gewalt beschließen.¹⁶⁴ Die Charta beeinträchtigt „*im Falle eines bewaffneten Angriffs gegen ein Mitglied der Vereinten Nationen keineswegs das naturgegebene Recht zur individuellen oder kollektiven Selbstverteidigung, bis der Sicherheitsrat die zur Wahrung des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit erforderlichen Maßnahmen getroffen hat*“¹⁶⁵.

Völkerrechtlich wird damit der Angriff untersagt und es verbleibt einzig Verteidigung als alleinige legitime Aufgabe aus dem ursprünglichen Zweck des Militärs übrig. Im Zusammenhang mit der Nationalen Sicherheitsdoktrin der Vereinigten Staaten und der darin vertretenen Strategie der präventiven Kriegsführung ist dieses Fundament der internationalen Politik jedoch in letzter Zeit in die Diskussion gekommen.¹⁶⁶ Der Ausgang dieser völkerrechtlichen Debatte ist noch offen.

Sehr viele Staaten haben die Ideen der Charta der Vereinten Nationen jedoch in ihren Verfassungen oder verteidigungspolitischen Richtlinien mit aufgenommen und werden daher diesem Prinzip treu bleiben. Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland definiert die Streitkräfte beispielsweise als reine Verteidigungskräfte und schränkt ihre Einsatzmöglichkeiten erheblich ein.¹⁶⁷

Es ist daher festzuhalten, dass die Verteidigung der Souveränität und territorialen Integrität eines Landes die primäre Aufgabe des Militärs ist. Die

¹⁶³ United Nations (1945), Artikel 2 (4)

¹⁶⁴ Vgl. United Nations (1945), Artikel 39 ff.

¹⁶⁵ United Nations (1945), Artikel 51

¹⁶⁶ siehe Kapitel 3.1.2

¹⁶⁷ Vgl. Grundgesetz (2002), Artikel 87a

Streitkräfte haben damit auch eine abschreckende Wirkung. Sie gewährleisten durch ihre Einsatzbereitschaft, dass ein Land in letzter Instanz seiner Souveränität oder seines Territoriums nicht ohne Widerstand beraubt werden kann.

4.2 Innere Sicherheit

Neben der Verteidigung nach Außen gehört auch die Sicherung nach Innen zu den Aufgaben des Militärs. Dies fällt je nach Definition auch unter die Verteidigung der territorialen Integrität eines Landes. Die Streitkräfte haben damit die Aufgabe zum Schutz der Grundordnung des Landes.

Bewaffnete Truppen stellen jedoch ein nicht unerhebliches Machtinstrument dar. Daher ist dies für jeden Staat ein zweiseitiges Schwert. Die Drohkulisse könnte beispielsweise von militärischen Führern auch zur Einflussnahme auf die Politik genutzt werden. Schließlich lassen sich die Soldaten zum einen zum Schutz einer bestehenden Ordnung einsetzen oder zu ihrem Sturz. Schon das römische Recht verbot bewaffneten Legionen das Betreten der Stadt Rom. Es sollte verhindert werden, dass sie durch ihre militärische Präsenz einen Putsch herbeiführen oder auch nur das politische Leben der Stadt beeinflussen könnten. Ähnliche Maßnahmen haben fast alle modernen westlichen Demokratien getroffen. Militär darf in den meisten Staaten nur im Verteidigungsfall oder in einem so genannten Spannungsfall im Inland eingesetzt werden. Über das Eintreten eines Verteidigungs- oder Spannungsfalls entscheidet meist das Parlament.¹⁶⁸

Die Streitkräfte müssen für diese Situationen über die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten verfügen. Im Krisenfall können sie beispielsweise

¹⁶⁸ Vgl. als Beispiel Grundgesetz (2002), Artikel 80a, 87a (2)

für Polizei- und Ordnungsaufgaben sowie für den Schutz ziviler Gebäude als Unterstützung der zuständigen Behörden hinzugezogen werden.¹⁶⁹

4.3 Katastrophenschutz und Humanitäre Hilfe

Eine weitere Aufgabe des Militärs betrifft die Unterstützung bei Naturkatastrophen oder besonders schweren Unfällen.¹⁷⁰ In diesen Fällen wird ebenfalls vom Grundsatz der prinzipiellen Nichteinmischung des Militärs in interne Belange des Staates abgewichen.¹⁷¹

Die Streitkräfte unterstützen die Behörden solidarisch bei der Bewältigung der Krise und der Abwendung unmittelbarer Gefahr für die Bürger des Landes.

Nach neuem sicherheitspolitischen Verständnis beschränkt sich der Katastrophenschutz nicht mehr allein auf die territorialen Grenzen des eigenen Landes. Immer mehr wird vom Militär internationales Engagement auch über längere Zeiträume verlangt.

In der Petersberger Erklärung der WEU wurden diverse neue Aufgabenbereiche für das Militär definiert, die sich erstmals auch außerhalb des eigenen Hoheitsgebietes aber in Konformität mit der Charta der Vereinten Nationen abspielen können. Die so genannten Petersberger Aufgaben sind ebenfalls in den Artikel 17 des Europäischen Vertrag eingeflossen. Da sie sich nicht spezifisch auf die EU beziehen, eignen sie sich für eine allgemeingültige Aufgabenbeschreibung des Militärs.

¹⁶⁹ In Deutschland ist dies jedoch zum Beispiel nur im Rahmen eines formellen Antrags auf Amtshilfe möglich. Die Streitkräfte dürfen nicht auf eigene Initiative handeln.

¹⁷⁰ Vgl. als Beispiel Grundgesetz (2002), Artikel 35

¹⁷¹ Allerdings sind auch hier wieder strenge Vorschriften zu beachten. In Deutschland ist dies beispielsweise nur über den Weg der so genannten Amtshilfe möglich.

„Die Fragen, auf die in diesem Artikel Bezug genommen wird, schließen humanitäre Aufgaben und Rettungseinsätze, friedenserhaltende Aufgaben sowie Kampfeinsätze bei der Krisenbewältigung einschließlich friedensschaffender Maßnahmen ein.“¹⁷²

Sie finden sich ebenfalls auch im Entwurf der Europäischen Verfassung wieder.¹⁷³

Humanitäre Einsätze sind ein völlig neues Aufgabengebiet für das Militär. Sie erfordern meist ein langfristiges Engagement und die profunde Bereitschaft der Politik zur Übernahme von Verantwortung in einem anderen Land.

4.4 Rettungseinsätze und Evakuierungen

Rettung und Evakuierung von Staatsbürgern aus Krisengebieten ist schon seit vielen Jahren in zahlreichen Staaten der Erde eine Aufgabe, die dem Militär anvertraut wird.

Die Streitkräfte stellen hierzu in der Regel ihre Transportkapazitäten zur Verfügung, um Personen in die Heimat zu evakuieren. Unter Umständen kann dies auch medizinische Hilfe oder sogar den Einsatz bewaffneter Schutzeinheiten erfordern. Besonders letzteres ist nicht selten prekär, da es einen zwar nur sehr begrenzten und auf Selbstverteidigung ausgerichteten aber dennoch bewaffneten militärischen Einsatz von Soldaten im Ausland bedeutet. Dies ist völkerrechtlich erneut bedenklich.

¹⁷² Europäische Union (2002), Artikel 17 (2)

¹⁷³ Vgl. Europäische Verfassung (2004), Artikel I-41 (1)

Der Hintergrund solcher Aufgaben für die Streitkräfte ist die Fürsorge des Staates für seine Bürger. Diese kann sich auch auf Bürger erstrecken, die sich im Ausland befinden und Hilfe benötigen.

4.5 Friedensschaffende Maßnahmen und Kampfeinsätze

Kampfeinsätze mögen zu friedensschaffenden Maßnahmen wie ein Anachronismus wirken. Die Vereinten Nationen hatten jedoch Ende 2004 weltweit rund 60.000 Soldaten in 16 Missionen im Einsatz.¹⁷⁴ Nur ein Teil dieser Missionen betrifft tatsächliche Kampfeinsätze. Die Mehrzahl lässt sich eher mit Polizeimissionen umschreiben, die im folgenden Kapitel erläutert werden.

Die Charta der Vereinten Nationen toleriert den Einsatz von Gewalt nur auf Beschluss des Sicherheitsrates. Artikel 42 besagt, dass das höchste Organ der UN als letztes Mittel Streitkräfte einsetzen kann, die die *„zur Wahrung oder Wiederherstellung des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit erforderlichen Maßnahmen durchführen“*¹⁷⁵.

Der Korea Krieg von 1950 bis 1953 war die erste größere kriegerische Auseinandersetzung nach dem Zweiten Weltkrieg. Er wurde von einer multinationalen Truppe geführt deren Einsatz durch den UN-Sicherheitsrat am 27. Juni 1950 beschlossen wurde. Der zweite große Konflikt mit Zustimmung der UN war der 1991 ermächtigte Einsatz gegen die Eroberung Kuwaits durch den Irak.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. United Nations (2004), S. 68

¹⁷⁵ United Nations (1945), Artikel 42

¹⁷⁶ Vgl. Vukovic (2003)

Militärische Einsätze sind das letzte Instrument des Sicherheitsrates, wenn Beschlüsse auf diplomatischem Wege oder durch Sanktionen nicht durchgesetzt werden können. Die UN ist auf die Unterstützung ihrer Mitgliedsstaaten angewiesen, um militärische Operationen durchführen zu können. Es liegt im Ermessensspielraum der politischen Führung der Mitgliedsstaaten ob und in welchem Umfang eine Beteiligung eigener Streitkräfte angeboten wird.

In den Petersberger Aufgaben werden militärische Kampfeinsätze unter der Maßgabe der UN Charta ebenfalls als Aufgabenbereich für das zukünftige Militär genannt. Niemals vergessen darf man in diesem Zusammenhang, dass Kampfeinsätze direkt das Leben der beteiligten Soldaten aufs Spiel setzen und auch so genannte Kollateralschäden kaum zu vermeiden sind. Es muss also klar sein, dass Soldaten im Rahmen dieser Einsätze ihr Leben verlieren können. Es muss auch klar sein, dass ein Kampfeinsatz auf der Gegenseite ebenfalls Opfer und materielle Zerstörungen bedeuten kann. Im Schlimmstfall kann so ein Einsatz den Tod unbeteiligter Zivilisten zur Folge haben.

Für die Streitkräfte bedeutet dies ein neues Aufgabenspektrum. Eigentlich primär auf Verteidigung ausgelegt, müssen Sie nun Streitkräfte aufbauen, die unter Umständen in kürzester Zeit auch in entfernten Regionen operieren können müssen. Im Sprachgebrauch des Militärs werden solche Einheiten häufig Krisenreaktionskräfte genannt.

4.6 Friedenserhaltende Missionen, Polizeimissionen und Nation Building

Ein sehr weites Feld des militärischen Aufgabenspektrums machen die so genannten „Peace Keeping Missions“ aus. Zur Vermeidung von Verwechs-

lungen mit Kampfeinsätzen wurde dieser Begriff hier nicht in die Kapitelüberschrift mit aufgenommen und stattdessen eine Aufzählung von Missionsarten gewählt. Es gibt große Überlappungsbereiche zwischen friedenserhaltenden Missionen, Polizeimissionen und Nation Building.

Der erste und bisher längste Einsatz von UN Blauhelmen ist ein sehr anschauliches Beispiel für friedenserhaltende Missionen. Im Mai 1948 wurden Militärbeobachter ausgesandt, um den Waffenstillstand in den palästinensischen Gebieten zu überwachen. Seitdem wurde das Mandat der UNTSO-Mission (United Nations Truce Supervision Organisation) mehrfach verändert. Die Hauptaufgabe bleibt jedoch noch immer die Überwachung von Waffenstillständen und Abkommen sowie die Vermittlung zwischen den Konfliktparteien.¹⁷⁷

Inzwischen hat sich das Spektrum der Aufgaben in diesem Feld deutlich erhöht und das eingesetzte Militär musste immer neue Fähigkeiten aufbauen, um diesen veränderten Anforderungen gerecht werden zu können.

Neben Beobachtung, Beratung und diplomatischer Vermittlung übernimmt das Militär vermehrt operative Aufgaben in neueren Missionen. Teilweise fungieren Soldaten als Polizeikräfte, um die Ordnung in den Einsatzgebieten zu gewährleisten. Entwaffnung der örtlichen Konfliktparteien sowie die Räumung von Munitionsdepots, Blindgängern und Minenfeldern wird von Soldaten überwacht oder selbst durchgeführt. Teilweise übernimmt das Militär sogar zeitweise die Aufgaben von Justiz und Verwaltung, falls keine örtlichen Strukturen mehr existieren oder es beispielsweise nach Bürgerkriegen Vorbehalte der Bevölkerung gegen den alten Staatsapparat gibt.

¹⁷⁷ Vgl. Bauer (2003)

4.7 Technologieträger und Nachfrager militärischer Ausrüstung

Etwas aus dem Zusammenhang gerissen mag die Nennung der Aufgabe eines Technologieträgers und Nachfragers militärischer Ausrüstung wirken. Sie ist auch mit Sicherheit keine primäre Aufgabe des Militärs, sondern leitet sich indirekt aus den anderen Aufgaben ab.

Streitkräfte benötigen für ihre Aufgaben ein umfangreiches Arsenal an Systemen. Flugzeuge, Waffen, Panzer, Munition, Computer, Versorgungsgüter oder Uniformen werden weltweit jedes Jahr im Wert von vielen Milliarden Euro beschafft. Viele dieser Güter werden exklusiv für das Militär hergestellt, häufig auch nur für die nationalen Streitkräfte eines einzigen Landes. Es liegt selbstverständlich nicht im Interesse des Militärs, dass alle benötigten Güter (vor allem Waffen) frei am Markt verfügbar wären. Zum einen wacht das Militär sinnvollerweise über sein Gewaltmonopol und möchte die Proliferation von Waffen und Technik unterbinden. Zum anderen kann modernere oder allgemein bessere Technologie einen Vorteil darstellen.

Vor diesem Hintergrund haben sich gegenseitige Abhängigkeiten entwickelt, die in den weiteren Überlegungen mit einzubeziehen sind. Das Militär ist abhängig von seinen Zulieferern und die Zulieferer sind wiederum abhängig vom Militär als ihrem einzigen Kunden.

Nationale Interessen haben in vielen Staaten dazu geführt, dass eigene Rüstungsindustrien oftmals künstlich am Leben gehalten werden. Innerhalb eines Landes ergibt sich daher eine monopolistische Situation. Es gibt nur einen Nachfrager (die nationalen Streitkräfte) und eine Hand voll Hersteller. Für die Hersteller gibt es kaum Möglichkeiten, um aus dieser Abhängigkeit für ihre militärischen Produkte zu entkommen. Die Proliferation von Waffensystemen ist international verständlicherweise massiven Regu-

larien unterlegt. In fast allen Staaten behält sich die Politik das Recht über die Entscheidung der Rechtmäßigkeit von Waffenexporten und wehrtechnischer Ausrüstung auch im Einzelfall vor.

Zunehmende politische und militärische Zusammenarbeit auf internationaler Ebene haben dazu geführt, dass sich Unternehmen mit militärischen Produkten immer häufiger zu länderübergreifenden Konzernen zusammenschließen. Auf diesem Wege senken sie ihre Abhängigkeit von der nationalen Politik und können gleichzeitig Skalenerträge durch die Zusammenlegung ihrer Forschung und Produktion erzielen.

Trotzdem verbleibt eine indirekte Aufgabe des Militärs, dass ein Gutteil des bereitgestellten Verteidigungshaushaltes primär wieder der eigenen Wirtschaft zufließt. Das Militär dient somit als indirekte Wirtschaftsförderung. Insbesondere durch die Nachfrage nach anspruchsvollen technischen Systemen können hoch qualifizierte Stellen entstehen, die unter anderem mit technologischer Grundlagenforschung auch positiven Einfluss auf nicht-militärische Bereiche haben können.

Die Streuverluste dieser indirekten Wirtschaftsförderung sind jedoch sehr hoch und vor allem die parallele Entwicklung ähnlicher Lösungen in einzelnen Staaten macht nur wenig Sinn. Rein ökonomisch ist eine Bündelung deutlich vorzuziehen, da dies Ressourcen für weitere Investitionen in anderen Bereichen frei macht.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll jedoch im Hinterkopf behalten werden, dass die Bündelung von Ressourcen immer auch Verlierer hat. Es wird stets Widerstände geben – unabhängig davon, ob eine Maßnahme insgesamt betrachtet Sinn macht oder nicht.

5 Vorschläge für eine Neugestaltung des Militärs

5.1 Organisation

Der klassische Aufbau einer Armee entspricht quasi dem Archetyp einer so genannten Funktionalen Organisation. Grundlegende Überlegungen hinsichtlich einer Spezialisierung der unterschiedlichen Aufgaben einer großen Armee führten zu einer Unterteilung in verschiedene Truppengattungen bzw. Teilstreitkräfte. Die grundlegendste und in der Praxis am häufigsten zu beobachtende Unterteilung orientiert sich an drei Elementen: Erde, Luft und Wasser.

Im Heer (*land force* bzw. *army*) werden alle Landstreitkräfte eines Staates zusammengefasst. Die Luftwaffe (*air force*) fasst alle luftgestützten und die Marine (*navy*) alle seegestützten Streitkräfte zu je einer organisatorischen Gruppe zusammen.

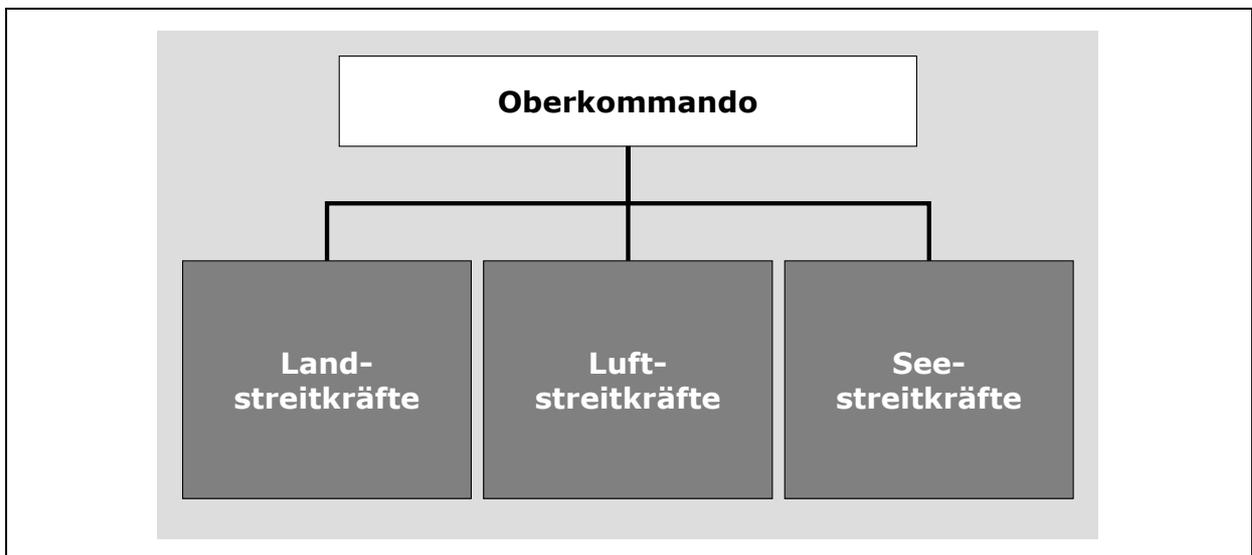


Abbildung 22: Klassische Unterteilung der Streitkräfte in Land-, Luft- und Seestreitkräfte;
Quelle: Eigene Darstellung

Ein Großteil aller Staaten der Welt orientiert sich bei der Organisation seiner Streitkräfte an dieser grundlegenden Dreiteilung. Prinzipiell macht dies auch Sinn, da sich die Aufgaben je nach Element Erde, Luft oder Wasser in vielerlei Hinsicht erheblich unterscheiden. Leider hat sich das Konzept von seiner ursprünglichen Idee der Spezialisierung in soweit abgehoben, als dass sich Heer, Luftwaffe und Marine oft zu einer Art Armee in der Armee entwickelt haben. Sie verfügen oft jeweils über eine eigene Beschaffung, Logistik, Forschung, Bildungseinrichtungen, Kommunikationssysteme, usw..

1947 gab es innerhalb der Streitkräfte der Vereinigten Staaten zum Beispiel 26 parallele Versorgungs- bzw. Logistikorganisationen. Die Landstreitkräfte hatten sieben Versorgungssysteme, die Luftwaffe ein System und die Marine 18 Systeme.¹⁷⁸ Keines der Systeme bzw. keine der damit verbundenen Behörden war über die Aktivitäten der anderen Systeme informiert. Die Folge waren Überlappungen und Überkapazitäten, die zu sehr hohen Kosten geführt haben.

Ähnlich frappierend sind in dieser Organisationsform häufig die mangelnde Koordination und Konsultation der jeweiligen Kommandos der Teilstreitkräfte untereinander. An sich soll das allen übergeordnete Oberkommando die gemeinsame Steuerung aller Teile des Militärs sicherstellen. Lange Kommunikationswege, unterschiedliche Mentalitäten, Animositäten zwischen den Teilstreitkräften, konkurrierende Machtansprüche und teilweise ganz banale technische und ausbildungsabhängige Unterschiede machen eine Gesamtkoordination jedoch nicht selten schwer bis unmöglich. In der Vergangenheit haben die einzelnen Teilstreitkräfte daher weitgehend unabhängig von einander agiert.

Während des Zweiten Weltkrieges setzte sich erstmals die Erkenntnis durch, dass ein enges Zusammenspiel der einzelnen Teilstreitkräfte häufig

¹⁷⁸ DLA (2003)

über Sieg und Niederlage entscheiden können. Dies betraf vor allem das Zusammenspiel zwischen Land- und Luftstreitkräften bzw. ebenfalls zwischen See- und Luftstreitkräften. Organisatorische Konsequenzen wurden aus dieser Erkenntnis jedoch nur eingeschränkt gezogen. Das Problem wurde teilweise dadurch gelöst, dass beispielsweise die Marine eigene Fliegerstaffeln und Bodentruppen aufbaute. Vereinzelt wurden gemeinsame Sonderkommandos mit Mitgliedern aus den einzelnen Teilstreitkräften eingerichtet. Auch dies war jedoch eher die Ausnahme als die Regel.

5.1.1 Entkopplung der Unterstützungskräfte

Die Erkenntnis ist nicht neu, dass die Aufrechterhaltung von organisatorischen Parallelwelten innerhalb des Militärs wenig sinnvoll ist. In den letzten Jahrzehnten haben viele Staaten ihr Militär neu strukturiert und gemeinsame Tätigkeiten der Teilstreitkräfte zu übergeordneten Einheiten zusammengeführt. Typische Beispiele sind hierbei Aufgaben wie Beschaffung, Logistik, Aufklärung oder Sanitätsdienste. Sie werden zentralisiert und vereinheitlicht für alle Teile des Militärs angeboten. Auf diese Art lassen sich diverse Synergieeffekte und damit Kosten- und Effizienzvorteile erzielen.

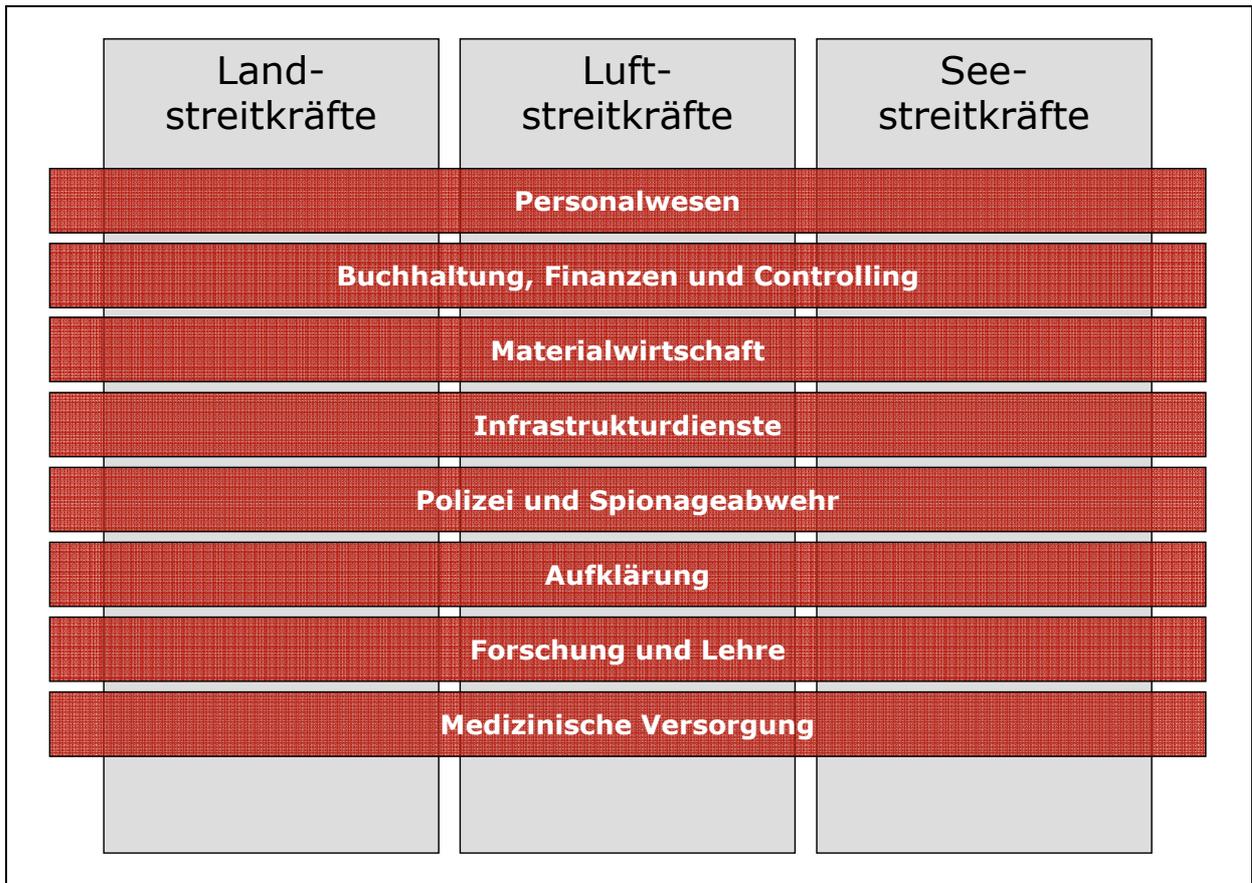


Abbildung 23: Beispiel für eine Entkopplung gemeinsamer Aufgaben und Tätigkeiten von den darunter liegenden Teilstreitkräften;

Quelle: Eigene Darstellung

Die Entkopplung von den Teilstreitkräften ermöglicht auch eine unkompliziertere Vergabe von Aufgaben an nicht-militärisches Personal oder externe Dienstleister.¹⁷⁹

¹⁷⁹ Erwähnt werden muss in diesem Zusammenhang jedoch, dass eventuell bewaffnete externe Dienstleister, die in einem Krisen- bzw. Einsatzfall an Kampfhandlungen beteiligt sind, den Status von Kombattanten nach den Vorgaben des Humanitären Völkerrechts (vor allem Genfer Konvention) erhalten müssen. Andernfalls wären sie im Schlimmstfall als so genannte Freischärler zu betrachten, die sowohl den Regeln als auch dem Schutz des Völkerrechts nicht unterliegen. Maßgabe wäre hierbei vor allem, dass diese Einheiten der Führung der Streitkräfte unterstehen und diese für ihr Handeln verantwortlich ist. Rechtlich ist dies jedoch ein kompliziertes Feld, das noch weiterer Klärung bedarf. Vgl. hierzu auch Wikipedia (2005), Stichwort „Kombattant“.

Die Annäherung an die Praxis in Unternehmen erhöht die Attraktivität des Militärs als Arbeitgeber im Bereich der Unterstützungskräfte. Die Tätigkeitsprofile der einzelnen Dienstleistungsbereiche sind transparenter. Für Arbeitnehmer wird ein Wechsel vom Militär zu einem Unternehmen erleichtert. Umgekehrt erhöht sich auch der Anreiz für einen Wechsel aus der Wirtschaft in die militärischen Unterstützungskräfte.

5.1.1.1 Personalwesen

Das Personalwesen umfasst vor allem die Aufgabenbereiche Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalverwaltung.

Die Zentralisierung der **Personalbeschaffung** ermöglicht dem Militär einen einheitlichen Auftritt nach Außen und eine koordinierte Ansprache des Arbeitsmarktes. Es ist absehbar, dass in ganz Europa die Wehrpflicht ein Auslaufmodell ist. Daher wird das Militär in Zukunft verstärkt mit anderen Arbeitgebern um qualifizierte Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren müssen. Schon heute ist ein Mangel an geeignetem Nachfolgepersonal für die untere Führungsebene zu beobachten.

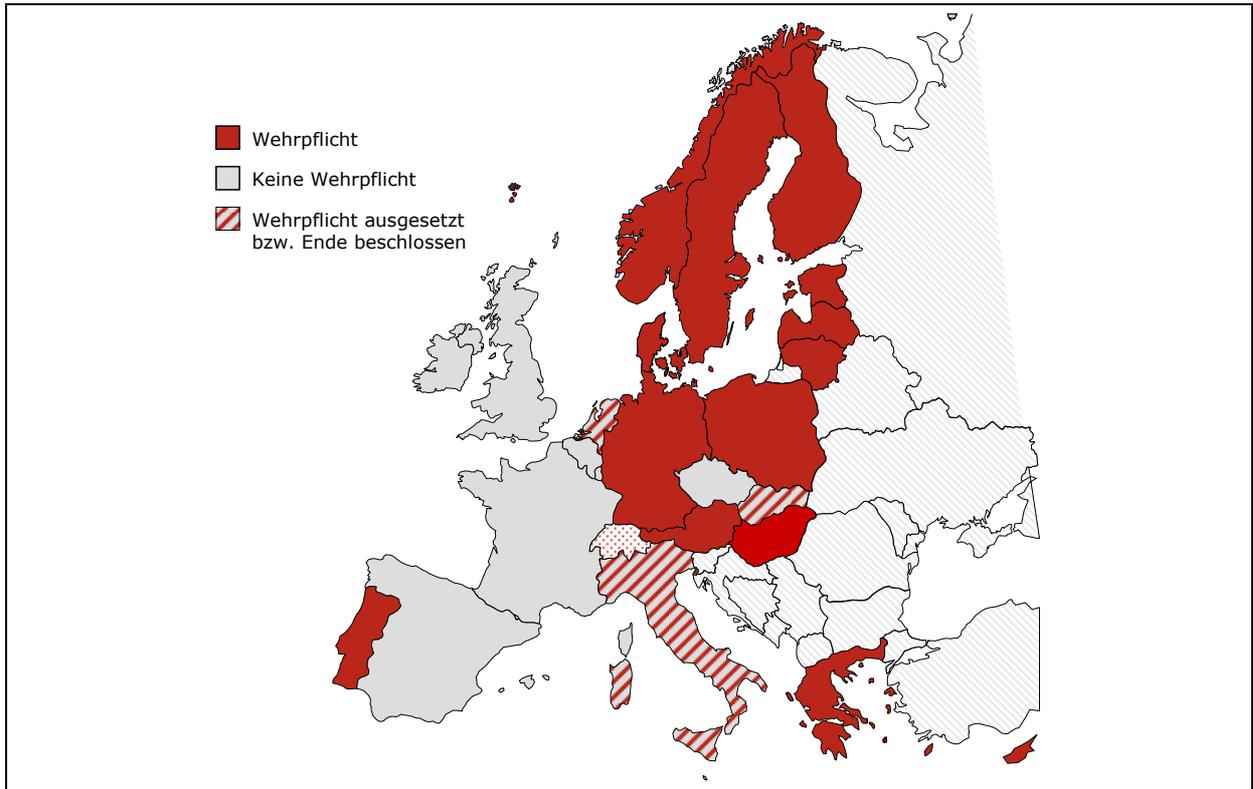


Abbildung 24: Staaten der Europäischen Union, die noch an der Wehrpflicht festhalten;
Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von Miltech (2004)

Personaleinsatz umfasst die Zuordnung der verfügbaren Mitarbeiter zu den zu erfüllenden Aufgaben in Bezug auf Quantität, Qualität, Einsatzzeit und Einsatzort.¹⁸⁰ Eine flexiblere Organisationsstruktur stellt erhöhte Ansprüche an die Personaleinsatzplanung. Sie muss einen Überblick über die verfügbaren Personalressourcen samt den individuellen Profilen und Qualifikationen haben. Das ist keineswegs eine simple Aufgabe und es gibt auch kaum allgemein anwendbare Lösungen. Ein Kompetenzmanagementsystem könnte beispielsweise bei der Identifikation der richtigen Mitarbeiter für eine spezifizierte Aufgabe helfen. Als Datengrundlage könnten die Ergebnisse aus Personalbeurteilungen und den Ergebnissen von Fortbildungen und Trainings dienen. Darüber hinaus lässt sich eventuell eine Historie des

¹⁸⁰ Vgl. Thommen (2003), S. 681

Einzelnen pflegen, die seine bisher geleisteten Missionen und Aufgaben verzeichnet.

Zur Sicherstellung einer beständigen Fortentwicklung und Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter dient die **Personalentwicklung**. Sie unterstützt den Einzelnen bei der individuellen Laufbahn- und Karriereplanung. Sie stellt zudem sicher, dass alle Mitarbeiter ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht.¹⁸¹ In Kombination mit den internen Fortbildungseinrichtungen (siehe Kapitel 5.1.1.7) oder externen Dienstleistern können eventuelle Defizite abgebaut oder neue Potentiale aktiviert werden. Für das Militär hat Personalentwicklung damit eine unmittelbare strategische Bedeutung. Ohne qualifizierte Mitarbeiter können zukünftige Aufgaben oder Veränderungen nicht gemeistert werden. Es geht hierbei nicht nur allein um technisches oder allgemein fachliches Know-how. Eine flexible Organisation setzt voraus, dass die Mitglieder zu einem vernetzten und kooperativen Arbeiten fähig und gewillt sind. Sie müssen offen sein für Veränderungen. Gleichzeitig stellen die Aufgaben des Militärs häufig sehr hohe physische und psychische Belastungen dar. Personalentwicklung umfasst auch die Hilfe bei einer Vorbereitung auf Krisensituationen, Stärkung der Teamfähigkeit und Förderung von Improvisations-, Führungs- und Organisationstalent.

Personalverwaltung umfasst vor allem die administrativen Aufgaben des Personalbereichs. Dies sind unter anderem die Gehalts- und Sozialverwaltung sowie Personaldatenverwaltung und die Bearbeitung von Arbeitsstunden und Urlaubszeiten. Trotz einiger Besonderheiten (vor allem durch Eigenheiten des jeweiligen nationalen Beamtenrechts) sind die Aufgaben der

¹⁸¹ Vgl. Thommen (2003), S. 727

Personalverwaltung beim Militär fast deckungsgleich mit denen in einem Unternehmen. Daher lassen sich größtenteils standardisierte Prozesse und Informationssysteme einsetzen. Es wäre vermutlich sogar möglich, dass die Personalverwaltung weitgehend durch externe Dienstleister abgewickelt wird.

5.1.1.2 Buchhaltung, Finanzen und Controlling

Buchhaltung gehört zu den Aufgaben in jeder Organisation, die sich am ehesten für eine Zentralisierung und Standardisierung eignen. Es liegt im Interesse der Öffentlichen Hand, dass das Militär eine einheitliche Rechnungslegung für alle Organisationsteile vorlegen und somit Ausgaben vollständig belegen und dokumentieren kann. Wie kaum eine andere organisatorische Aufgabe profitiert die Buchhaltung hierbei von den Möglichkeiten der Informationsverarbeitung und der Automation.

Leider ist Buchhaltung in öffentlichen Einrichtungen häufig ein sehr stiefmütterlich behandeltes Kind. In Deutschland ist in der öffentlichen Verwaltung die Buchhaltung noch in weiten Teilen nach der Kameralistik gestaltet. Hierbei werden nur die reinen Einzahlungen und Auszahlungen betrachtet. Für die Buchhaltung ist damit nur der Geldverbrauch relevant.¹⁸²

Unternehmen arbeiten hingegen nach der Doppik (doppelte Buchhaltung), die zusätzlich Erträge und Aufwendungen mit erfasst. Auf diese Art wird auch ein allgemeiner Ressourcenverbrauch berücksichtigt.

Ein anschauliches Beispiel für die Unterschiede zwischen Kameralistik und Doppik betrifft die Versorgungsbezüge von Mitarbeitern. In der Kameralistik werden nur die laufenden Auszahlungen für die Bezüge eines Mitarbeiters betrachtet. In der Doppik werden hingegen zusätzlich die auflaufenden Verpflichtungen für Pensionen, etc. durch Rücklagen abgebildet.

Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzrechnung, Ergebnisrechnung und Vermögensrechnung sind auf Basis der sehr simplen Kameralistik praktisch

¹⁸² Vgl. Budäus (1997), S. 46

unmöglich. Doppik erlaubt die Adaption gängiger Praxis aus Unternehmen auf die Öffentliche Verwaltung. In Teilen mag der Aufwand für diese Umstellung unnötig erscheinen. Öffentliche Verwaltungen zahlen keine Steuern, haben keine Einnahmen im allgemeinen Sinn und können natürlich auch keine Abschreibungen geltend machen. Trotzdem fördert die Doppik durch ihre Konzentration auf den Ressourcenverbrauch die Befolgung des ökonomischen Prinzips.¹⁸³ Folgekosten einer Investition fallen nicht mehr so leicht unter den Tisch und Substanzverlust bei Investitionsgütern wird transparenter gemacht.

Daher hat die Deutsche Bundesregierung schon vor Jahren die Grundlagen für eine Umstellung auf die Doppelte Buchhaltung geschaffen. Ein Teil der Verwaltung hat diesen Schritt bereits vollzogen und die Einführung der Doppik auch zur Umstellung auf ein standardisiertes Buchhaltungssystem (SAP) genutzt. Im Rest Europas zeigt sich ein höchst uneinheitliches Bild. Verschiedene gesetzliche Rahmenbedingungen haben zu einem inhomogenen Entwicklungsstand geführt.

Beim Controlling handelt es sich um eine Kernfunktion der Führung, die sich aus verschiedenen Teilfunktionen zusammensetzt. Horváth unterscheidet beispielsweise eine Planungs-, Kontroll-, Koordinations- und Informationsversorgungsfunktion.¹⁸⁴

Controlling ist also nicht allein mit dem deutschen Wort Kontrolle gleichzusetzen. Die wichtigste Aufgabe des Controllings ist seine Koordinationsfunktion. Über ein Berichtswesen bietet das Controlling den Verantwortlichen in der Organisation die notwendigen Informationen, um die aktuelle

¹⁸³ Vgl. Budäus (1997), S. 51

¹⁸⁴ Thommen (2003), S. 462

Situation mit Planungsdaten zu vergleichen und eventuell notwendige Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.¹⁸⁵

Durch die besonderen Aufgaben und Rahmenbedingungen des Militärs ist bei den Bewertungsmaßstäben und Maximen des Controllings ein anderer Ansatz anzuwenden. In Kapitel 5.4 wird auf die Punkte Effektivität, Effizienz und (Kosten-)Wirtschaftlichkeit noch genauer eingegangen.

5.1.1.3 Logistik

Der Begriff Logistik stammt ursprünglich aus dem militärischen Umfeld. Eine der ältesten Definitionen dürfte vom oströmischen Kaiser Leo VI. (886-911) stammen. Er nennt in seinem griechischen Werk "Taktik" neben anderen Künsten ("*technai*") des Krieges - wie beispielsweise derjenigen der Strategie (Führung des Heeres) und Taktik (Schlachtaufstellung), der Bewaffnung und Fortifikation, der Astronomie, Orthodoxie und Sanität - ganz besonders auch die Logistik.¹⁸⁶ „*Sache der Logistik ist es, das Heer zu besolden, sachgemäß zu bewaffnen, zu gliedern, mit Geschütz und Kriegsgesetz auszustatten, rechtzeitig und hinlänglich für seinen Bedarf zu sorgen und jeden Akt des Feldzugs entsprechend vorzubereiten, d.h. Raum und Zeit zu berechnen, das Gelände in bezug auf die Heeresbewegungen sowie des Gegner Widerstandskraft richtig zu schätzen und diesen Funktionen gemäß die Bewegung und Verteilung der eigenen Streitkräfte zu regeln und anzuordnen, mit einem Wort zu disponieren.*“¹⁸⁷ Kaiser Leo sah Logistik als Mittel zur Vorbereitung des Krieges und als Instrument zur Steuerung der Truppenbewegungen. Das altgriechische Wort "Logistikä" heißt übersetzt "praktische Rechenkunst".¹⁸⁸

¹⁸⁵ Vgl. Thommen (2003), S. 462

¹⁸⁶ Strässle (1998), S. 2

¹⁸⁷ Boog (1986), S. 89

¹⁸⁸ Becker (2001)

In der moderneren Definition verschiebt sich der Begriff Logistik immer mehr hin zu einer Transportfunktion. Logistik dient in diesem Fall als *Bezeichnung für Material- und Informationsprozesse, die der Optimierung der Raumüberwindung und Zeitüberbrückung sowie der Minimierung der Lagerhaltung dienen.*¹⁸⁹ Die militärische Logistik wird definiert als *“activities of armed-force units in roles supporting combat units, including transport, supply, signal communication, medical aid, and the like.”*¹⁹⁰

Abstrakt kann man also sagen, dass sich die Logistik im Wesentlichen damit beschäftigt, den Bedarf an Leistungen und Mitteln sowie an Raum und Zeit vorzusehen und vorzuberechnen. Auf dieser Basis sind dann auf bestmögliche Art alle zusammenhängenden Aktivitäten (wie z.B. Transport, Lagerung, Unterbringung, Verpflegung, ärztliche Versorgung, Evakuierung, u.a.) vorzubereiten und durchzuführen, die den Truppen erlauben zu leben und zu kämpfen.¹⁹¹

Henry E. Eccles ergänzt hierbei: *„Logistik stellt die Mittel bereit, um Kampftruppen aufzustellen und zu unterstützen. Sie ist das Bindeglied zwischen der Volkswirtschaft und den Operationen der Kampftruppen. Sie begrenzt also wirtschaftlich gesehen die Zahl der Kampftruppen, die aufgestellt werden, und operativ die Menge der Truppen, die eingesetzt werden können.“*¹⁹²

Sehr anschaulich ist in dieser Hinsicht auch folgendes Zitat von Duncan S. Ballantine, da es ebenfalls die Sonderfunktion der Logistik als Brücke zwischen Militär und Wirtschaft bzw. Kriegsfront und Heimatfront betont: *„It is [...] the function of logistics to bridge the gap between two normally alien spheres of activity, to make intelligible to the producer, for example, the needs of the military commander and conversely to infuse into the*

¹⁸⁹ Wissen (2005), Stichwort „Logistik (Wirtschaft)“

¹⁹⁰ EB (2003)

¹⁹¹ Vgl. Strässle (1998), S. 4

¹⁹² Boog (1986), S. 167

*calculations of the strategist an appreciation of the limits of the materially possible. As the link between the war front and the home front the logistic process is at once the military element in the nation's economy and the economic element in its military operations. And upon the coherence that exists within the process itself depends the successful articulation of the productive and military efforts in a nation at war."*¹⁹³

In der modernen Betriebswirtschaft hat sich der Begriff Logistik inzwischen von der reinen Transportfunktion emanzipiert. Sie ist Teil der Unternehmensstrategie und erstreckt sich als Querschnittsfunktion über alle Teilbereiche des Unternehmens. Eine der anschaulichsten betriebswirtschaftlichen Definitionen stammt von *Prof. Dr. Jünemann*. Nach seiner Formulierung hat die Logistik die Aufgabe

1. die richtige Menge
2. der richtigen Objekte (Güter, Personen, Energie, Informationen)
3. am richtigen Ort (Quelle oder Senke) im System
4. zum richtigen Zeitpunkt
5. in der richtigen Qualität
6. zu den richtigen Kosten

bereitzustellen.¹⁹⁴ Sie gewährleistet eine reibungslose Gestaltung des gesamten Material-, Wert- und Informationsflusses.

Zum Zweck der Senkung aller nicht wertschöpfenden Tätigkeiten wurde in der Logistik das Konzept des so genannten Just-in-Time eingeführt. Zwei gängige Definitionen stammen hierzu von Bicheno und Wildemann.

¹⁹³ Ballentine (1998), S. 3

¹⁹⁴ Ehrmann (2001), S. 25

Bicheno: „Das Ziel von Just-in-Time ist, fortdauernde Verschwendung und Verzögerung in jeder Stufe vom Rohmaterial zum Endkunden und vom Konzept zum Markt zu eliminieren.“

Wildemann: „*[Just-in-Time ist] ein moderner Ansatz, die Kosten zu senken, ist die Realisierung niedriger Durchlaufzeiten und Bestände bei hoher Flexibilität sowie gleichzeitiger Verringerung des Umlaufvermögens zugunsten des Anlagevermögens.*“

Tabelle 3: Definitionen von Bicheno und Wildemann für den Begriff Just-in-Time

Quelle: Ehrmann (2001), S. 288

Für die militärische Logistik sind vor allem die beschaffungs- und distributionslogistischen Aspekte des Just-in-Time relevant. Ein Ziel ist die Senkung der Bestände innerhalb der gesamten logistischen Kette und damit eine Reduktion der Kapitalbindung. Lieferanten müssen hierzu enger eingebunden werden. Das Hol- wird durch das Bringprinzip abgelöst. Auslieferungen erfolgen möglichst direkt vom Lager zum Ziel und nicht mehr über ein mehrstufiges Distributionsnetz. Dies erhöht die Bedeutung des Transportes, senkt aber die Lieferzeiten, da die Materialumschlagzeiten an den Zwischenlagern entfallen. Insgesamt sollen mit diesen Maßnahmen die Transaktionskosten der Logistik und unnötige Lagerbestände gesenkt werden.

Entscheidend ist der Einsatz von Informationstechnologien. Eine enge zeitliche Verzahnung der Logistikprozesse und geringere Lagerbestände erfordern einen deutlich erweiterten Planungshorizont und einen Gesamtüberblick über vorhandene Ressourcen. Die Bedarfsplanung muss simultan mit der Durchlaufs- und Kapazitätsterminierung ablaufen. Dies bedingt eine Aufbereitung und Berücksichtigung diverser logistischer Einflussfaktoren:

z.B. Lagerbestände, Durchlaufzeiten, Auslastung und Kapazität von Lagern, Transportmitteln, usw.¹⁹⁵

Voraussetzungen für den Erfolg von Just-in-Time sind vor allem eine hohe Prognosesicherheit, gutes Management, enge Verknüpfungen zu Zulieferern (u.a. durch hohe Automation) sowie eine gute und planbare Verkehrsinfrastruktur. Insgesamt lässt sich beobachten, dass Just-in-Time den Leistungsschwerpunkt der Logistik weg von der Lagerhaltung hin zur Lieferung verschiebt.

Da vor allem Prognosesicherheit und Verkehrsinfrastruktur bei militärischen Einsätzen nicht selten sehr dürftig sind, kann das Just-in-Time Konzept für das Militär nicht vollständig umgesetzt werden. Im Gegensatz zur betriebswirtschaftlich orientierten Logistik liegt der Fokus der militärischen Logistik nicht auf der reinen Reduktion von Kosten. Von der Lieferung der richtigen Menge an Waren zur richtigen Qualität am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt können Leben abhängen. Ein Automobilhersteller verliert „nur“ Geld, wenn die Laster seiner Zulieferer zum Beispiel wegen eines Streiks nicht rechtzeitig ankommen können. Eine Division ohne Munition, Treibstoff, Nahrungsmittel und Wasser befindet sich auf feindlichem Gebiet hingegen in einer lebensbedrohlichen Situation.

Seinen Effizienzgewinn erreicht Just-in-Time vor allem durch die Senkung von Sicherheitsstrecken. Die gesamte komplizierte Planung bricht in dem Moment zusammen, wenn irgendwo im System aus irgendeinem Grund eine Verzögerung eintritt, die nicht sofort ausgeglichen werden kann.

Just-in-Time eignet sich als großartiges Konzept zur Verschlinkung von Lager- und Transportkapazitäten sowie die Erhöhung der Gesamtqualität

¹⁹⁵ Vgl. Ehrmann (2001), S. 288-295

der Logistikdienstleistungen innerhalb der Armee. In Friedenszeiten bzw. in den so genannten „*Operations Other Than War*“ ist ein stärkerer Fokus auf das „*just*“ dieses Konzeptes wahrscheinlich auch kaum schädlich. Für militärische Operationen im Kriegsumfeld ist jedoch die unbedingte Zuverlässigkeit der Logistik zu betonen.

Daher empfiehlt sich die Einführung einer an rein betriebswirtschaftlich orientierten Konzepten orientierte Logistik nur in Teilen. Besonders kritische Güter müssen auch weiterhin „Just-in-Case“ in Vorratshaltung in der Nähe der Einsatzkräfte vorgehalten werden. Opportunitätskosten für unnötigerweise beschaffte Ersatzteile können niemals den möglichen Verlust von Menschenleben rechtfertigen. Weniger kritische Güter können jedoch auch erst bei Bedarfsanfall geliefert werden.

Als zentraler Dienstleister hat der Unterstützungsbereich Logistik eine verantwortungsvolle Aufgabe in der Gesamtorganisation. Zur Erfüllung seiner Aufgaben ist er auf zeitnahe und vollständige Daten sowohl von den anderen Organisationsteilen der Streitkräfte als auch über die eigenen Lagerbestände und Lieferungen angewiesen. Teile dieser Aufgaben lassen sich möglicherweise an externe Dienstleister vergeben.

5.1.1.4 Infrastrukturdienste

Ein sehr weites Aufgabenfeld erhalten die so genannten Infrastrukturdienste. Wie schon der Name vermuten lässt, sind sie im weitesten Sinne für den Betrieb der Infrastruktur der Streitkräfte zuständig.

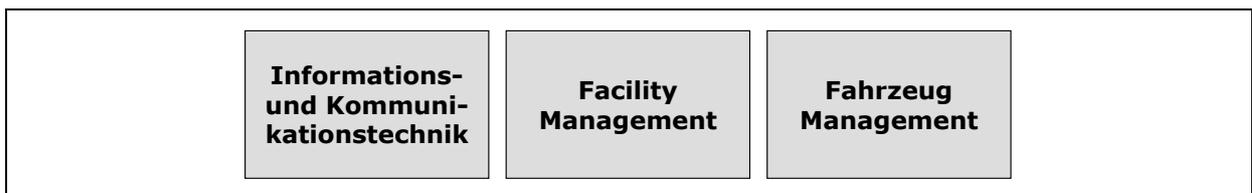


Abbildung 25: Wichtigste Aufgabenfelder der Infrastrukturdienste;

Quelle: Eigene Darstellung

Der erste Aufgabenblock betrifft den Betrieb der **Informations- und Kommunikationstechnik** der Streitkräfte. In den folgenden Kapiteln dieser Arbeit wird noch mehrfach auf die Bedeutung integrierter und organisationsübergreifender Informations- und Kommunikationstechnik eingegangen werden. Das Ziel ist die Vermeidung von Insellösungen und Medienbrüchen, die zu Verzögerungen, Informationssenkern oder –brüchen führen können. Organisatorisch macht es daher Sinn, dass eine zentrale Instanz für alle Bereiche der Streitkräfte als Bereitsteller und Betreiber von IKT-Infrastruktur auftritt.

Eine zentralisierte Informations- und Kommunikationstechnik hat vier wesentliche Aufgabenblöcke wahrzunehmen:¹⁹⁶

- Vereinheitlichung und Steuerung der Datenverarbeitung
- Dokumentation der Datenverarbeitung
- Service für Endbenutzer
- Technisch-administrative Aufgaben

Unter Vereinheitlichung und Steuerung der Datenverarbeitung ist unter anderem eine Standardisierung der eingesetzten Hard- und Software sowie der angewandten Prozesse zu verstehen. Hinzu kommt die Erteilung und Verwaltung von Zugriffsberechtigungen und die Verrechnung der erbrachten Leistungen mit ihren Nutzern.¹⁹⁷

Die Dokumentation der Datenverarbeitung beinhaltet nicht nur das schriftliche Fixieren von Definitionen, Regeln, Standards, Einstellungen, Layout, Funktionsweisen oder weiteren qualitativ und funktionell deskriptiven Eigenschaften der angewandten Informationstechnologie. Es ist auch die aktive Vermarktung sowohl von Vorteilen als auch Gefahren der Informationstechnologie bei den Nutzern.

¹⁹⁶ orientiert an Krcmar (2003), S. 289

¹⁹⁷ Vgl. Krcmar (2003), S. 289

Service für den Endbenutzer beinhaltet vor allem die Unterstützung bei der Auswahl und Beschaffung geeigneter Hard- und Software, Schulung von Nutzern, Installation und Wartung sowie Hilfe bei auftretenden Problemen.¹⁹⁸

Technisch-administrative Aufgaben sind die klassischen Aufgaben einer zentralen Organisationsinstanz für Informations- und Kommunikationstechnik. Sie umfassen vor allem die Auswahl, Beschaffung, Installation und den Betrieb der technischen Infrastruktur und Software. Zu den Aufgaben gehört auch eine allgemeine Marktbeobachtung bei gleichzeitiger Evaluierung der bestehenden eigenen Prozesse und Systeme, um frühzeitig neue Möglichkeiten und Anwendungsfelder für Informationstechnologie identifizieren zu können.

Bislang ist das Informationsmanagement in den meisten Unternehmen für die effiziente, effektive und ökonomische Behandlung aller Informationen und Informationswerkzeuge verantwortlich. Der Leiter des Informationsmanagements trägt häufig den Titel eines *Chief Information Officers* (CIO) und wird damit gleichsam zum Herrn und Verwalter der Informationen gekürt. Immer mehr Unternehmen erkennen jedoch, dass diese Betrachtungssicht allein nicht reicht.

Als Spezialist für die Möglichkeiten der Informationstechnologie sollte das Informationsmanagement vermehrt aktiv in die Gestaltung von Prozessen mit einbezogen werden. Damit verliert das Informationsmanagement partiell seine Rolle als reiner Dienstleister und profiliert sich mehr als kooperativer Gestalter. Statt CIO könnte es daher in Zukunft den CPO – *Chief Process Officer* – als Gesamtverantwortlichen für Prozessgestaltung geben.¹⁹⁹

Sein Schwerpunkt ist die Koordinierung und Gestaltung der gesamten Prozesskette innerhalb der Organisation. Virtualisierung und Öffnung machen

¹⁹⁸ Vgl. Krcmar (2003), S. 289

¹⁹⁹ Vgl. (Jost 2004), S. 88-89

diese Gesamtbetrachtung nicht einfacher. Dennoch bleibt eine lokale Optimierung stets nur Stückwerk.

Es wäre daher empfehlenswert, wenn sich der Infrastrukturdienst Informations- und Kommunikationstechnik stark bei der Gestaltung von Prozessen sowie deren Informations- und Kommunikationswegen engagieren würde. Die eigentliche Prozessgestaltung wird vermutlich eher auf der Ebene der Leitung der einzelnen Teilstreitkräfte bzw. der später beschriebenen Task Forces liegen. Das Informationsmanagement kann diesbezüglich jedoch als Bindeglied und als bestimmendes Element bei der Definition von Standards fungieren.

Eine weitere Kernaufgabe der Infrastrukturdienste ist das **Facility Management**. Entgegen der allgemein geltenden Ansicht soll hierunter jedoch nicht nur das Planen, Verwalten und Bewirtschaften von Gebäuden verstanden werden.²⁰⁰ Es geht auch um die Bereitstellung einer voll funktionalen Arbeitsumgebung für alle Teile der Organisation. Hierbei sind betriebswirtschaftliche Erwägungen mit einzubeziehen, um eine möglichst kosteneffiziente und gleichzeitig für die Nutzer effektive Gestaltung zu gewährleisten.

Am Beispiel einer Kaserne lässt sich dies möglicherweise gut illustrieren. Eine Kaserne kann eine ganze Reihe von Aufgaben erfüllen. Sie ist primär Unterkunftsraum für die in ihr stationierten Soldaten bzw. allgemein Organisationsmitglieder. Sie kann Verwaltungs- und Wirtschaftsraum, Arbeits- oder auch Trainingsraum sein. Neben der Bereitstellung und Wartung der entsprechenden Räumlichkeiten ist noch eine Reihe von weiteren Aufgaben zu erfüllen. Als Beispiele wären Küchendienst, Waschservice, Post, Reinigung, Pförtnerdienst oder Wachdienst²⁰¹ zu nennen. Diese Aufgaben lassen

²⁰⁰ Vgl. Wikipedia (2005), Stichwort „Facility Management“

²⁰¹ Wachdienst bei sicherheitsrelevanten Objekten sollte primär von ausgebildeten Soldaten vorgenommen werden. Allgemeiner Wachdienst relativ unbedeutender Objekte (z.B.

sich teilweise unmittelbar an externe Dienstleister vergeben. Das Facility Management fungiert hierbei als Koordinator der eingesetzten Dienstleister. Bei einer erweiterten Kompetenzzuordnung ließe sich das Facility Management auch für die Finanzierung und die Akquise bzw. Veräußerung von Grundstücken und Gebäuden einsetzen. Es hätte damit auch die meist unter dem Namen Liegenschaftsverwaltung summierten Aufgaben inne.

Die anfallenden Kosten werden vom Facility Management mit den Nutzern der jeweiligen Einrichtungen verrechnet. Möglichst alle Ausgaben sollen verursachungsgerecht an die anderen Organisationsteile weitergegeben werden. Ausnahmen sind dort zu gewähren, wo die Kosten der Verrechnung in keiner Relation zum Nutzen ihrer genauen Zuordnung stehen.

Als dritter wesentlicher Aufgabenblock der Infrastrukturdienste wäre das so genannte **Fahrzeug Management** bzw. auch Fleet Management zu nennen. Dahinter verbirgt sich die Planung, Beschaffung, Verwaltung und Bereitstellung der gesamten Fahrzeugflotte der Streitkräfte.

Alle Fahrzeuge – egal ob Land-, See- oder Luftfahrzeuge – können in einem zentralen Pool bereitgestellt werden. Das Fahrzeug Management betreut hierbei den gesamten Lebenszyklus der Poolfahrzeuge. Nach der Finanzierung und Beschaffung folgt die Phase der Bereitstellung für die Organisation. In dieser Phase ist nicht nur eine effektive Planung der Auslastung und Vergabe notwendig, sondern auch das gesamte Spektrum rund um Wartung und Reparatur. Das Fahrzeug Management übernimmt hierbei auch die Koordination und Steuerung externer Dienstleister, die vor allem für übliche Wartungsaufgaben eingesetzt werden können. Wartungs- und Reparaturdienste sind dabei nicht örtlich auf die festen Standorte des Militärs beschränkt. Es werden auch Teams und Ausrüstung bereitgestellt, um

reine Bürogebäude für unsensible Verwaltungsaufgaben) kann auch durch das Facility Management wahrgenommen werden.

direkt am Einsatzort die Funktionsfähigkeit der Fahrzeuge sicherzustellen. Zum Ende des Lebenszyklus eines Fahrzeuges ist das Fahrzeug Management auch für die Entsorgung bzw. Verwertung verantwortlich. Durch ein zentrales Pool Management lassen sich für handelsübliche Fahrzeuge vermehrt auch flexiblere Finanzierungsmechanismen einsetzen, die sich an den üblichen Lebenszyklen der Fahrzeuge orientieren (z.B. Leasing).

Der Fahrzeugpool ersetzt damit die bisher übliche Zuordnung von Fahrzeugen zu bestimmten Teilstreitkräften oder ihren untergeordneten Organisationseinheiten. In der Praxis wird zwar bei spezialisierten Fahrzeugen weiterhin eine beinahe ständige Zuordnung zu bestimmten Einheiten üblich sein. Prinzipiell fallen aber alle Fahrzeuge wieder an den Pool zurück, wenn sie operativ nicht mehr benötigt werden. Zur Verteilung der Kosten ist eine verursachungsgerechte Zuordnung zu den jeweiligen Organisationsteilen notwendig.

5.1.1.5 Polizei und Spionageabwehr

Polizeiliche Aufgaben sowie die Spionageabwehr betreffen alle Bereiche der Streitkräfte. Da diese Tätigkeiten ein integraler Bestandteil der Sicherheit sind, muss auch organisatorisch eine gewisse Sonderstellung einberaumt werden.

Die Überwachung der Einhaltung geltender Gesetze und Regularien, Schutz von Personen und Gebäuden sowie Ermittlungsarbeit gehören zu den Aufgaben der polizeilichen Tätigkeit. Ziel ist die Aufrechterhaltung der militärischen Ordnung, Konformität der Streitkräfte mit Recht und Gesetz, sowie die Sicherstellung der Wahrung der verfassungsrechtlichen Aufgaben. Das Aufgabengebiet von Militärpolizisten deckt sich damit größtenteils mit dem ihrer zivilen Kollegen.

Spionageabwehr umfasst in der Regel den Schutz militärischer Geheimnisse, Abwehr von Störangriffen auf Mitglieder oder Einrichtungen der Streitkräfte sowie die generelle Sicherheitsüberprüfung aller für oder rund um

die Streitkräfte tätigen Personen. Sie fungiert damit im Wesentlichen als defensiver Geheimdienst.

Die organisatorische Platzierung der Polizei und Spionageabwehr als Querschnittsfunktion macht Sinn, da von ihr alle Bereiche des Militärs überwacht werden. Als eine der kritischsten hoheitlichen Aufgaben innerhalb der Streitkräfte macht eine Vergabe dieser Unterstützungskräfte an externe Dienstleister keinen Sinn. Es wäre gefährlich, wenn organisationsfremde und möglicherweise nicht ausreichend ausgebildete Personen solche Aufgaben wahrnehmen würden.

5.1.1.6 Aufklärung

Militärische Aufklärung ist das Erkunden und Überwachen von wichtigen militärischen Zielen in Krisen- und Konfliktgebieten. Ziel dieser Aufklärung ist die Gewinnung von Schlüsselinformationen über Bewegungen großer Truppenteile, Infrastruktur und materielle und personelle Ressourcen des Gegners.²⁰²

Im Zuge des Information Warfare fällt der Aufklärung eine wachsende Bedeutung zu. Sie fungiert als eine Art Broker für Informationen. Neben aktuellen Radarinformationen, Satellitenbildern, Kartenmaterialien, Hintergrundinformationen zu Personen und Objekten und Spionage- und Abhörberichten liefert die Aufklärung auch vermehrt Peer-to-Peer Informationen. Bei letzterem handelt es sich beispielsweise um Missions- und Erfahrungsberichte, die Soldaten über ein System untereinander austauschen.

Die wesentliche Herausforderung der Aufklärung liegt die Extraktion führungsrelevanter Informationen aus der Menge an gesammelten Daten. Anschließend müssen diese Informationen möglichst schnell innerhalb der

²⁰² Vgl. Wikipedia (2005), Stichwort „Militärische Aufklärung“

Organisation verteilt werden. In Kapitel 5.2 wird auf diesen Themenkomplex noch genauer eingegangen werden.

In der Vergangenheit hat jede Säule der Streitkräfte eine eigene Aufklärung betrieben. Die Folge waren Ineffizienz, Informationslücken und Koordinationsschwierigkeiten. Informationen sind das wertvollste Gut einer Organisation. Daher müssen sie zentral zusammengeführt und nach einer Bewertung und Filterung möglichst schnell weitergegeben werden. Radar- und Satellitenüberwachung sind sehr kostspielige Systeme. Daher macht eine Nutzung von Synergien in diesem Bereich ganz besonders hohen Sinn. Die NATO betreibt beispielsweise ein gemeinsames Radarüberwachungsnetz. Auch die europäische Union denkt aktuell über eine Zusammenlegung der bisher national unterhaltenen Flotten von Spionagesatelliten nach.

Verstärkte internationale Engagements des Militärs machen die Erweiterung der Aufklärung auf eine globale Ebene notwendig. Spionagesatelliten können hierbei nicht die alleinige Antwort sein. Ihre Ergebnisse sind oft interpretierungsbedürftig und ihr Einsatzspektrum zu eingeschränkt. Folglich wird auch aktive Aufklärungsarbeit und Spionage durch Einheiten im Einsatzgebiet zu den häufigen Aufgaben gehören.

5.1.1.7 Forschung und Lehre

Das umfangreiche Aufgabenspektrum des Militärs macht es notwendig, dass auch eigene Forschungs- und Lehreinrichtungen innerhalb der Organisation eingerichtet werden. Viele der benötigten Fähigkeiten werden ausschließlich im militärischen Bereich angewandt. Folglich lassen sich nicht für alle Themen Ausbildungskapazitäten im zivilen Bereich nutzen. Ähnlich stellt sich die Situation bei vielen technischen Forschungen an. Viele Systeme und Verfahren werden exklusiv für die Streitkräfte entwickelt. Es wäre sogar unerwünscht, wenn dieses Wissen frei verfügbar gemacht wer-

den würde. Folglich sind die Streitkräfte zum Aufbau eigener Forschungs- und Lehrkapazitäten gezwungen.

Die Überantwortung der Forschungs- und Lehrtätigkeit an eine zentrale Dienstleistungsinstanz fördert eine bessere Ausnutzung von Kapazitäten und eine höhere Transparenz hinsichtlich vorhandener Ressourcen sowie des Einsatzes von Budgetmitteln. Im Moment sind in den meisten europäischen Armeen die verschiedenen Bildungseinrichtungen organisatorisch über die gesamten Streitkräfte verteilt. Spezialisierte Institute arbeiten oft nur für einzelne Organisationsteile und nicht selten werden ähnliche Bildungsinhalte parallel und doppelt entwickelt und angeboten. Im Schlimmstfall vergeuden sie in einem Geflecht internen Konkurrenzdenkens unnötig Ressourcen für den Kampf um Aufgabengebiete, Finanzmittel und Ansehen. Bei manchen Einrichtungen, wie zum Beispiel Sprachschulen, darf auch generell angezweifelt werden, ob das Militär wirklich eigene Kapazitäten aufbauen muss.

Die Forschungs- und Lehreinrichtungen müssen ihre Aktivitäten eng mit den jeweiligen anderen Unterstützungskräften sowie nicht zuletzt den Teilstreitkräften koordinieren. Sie gewährleisten ein gleich bleibend hohes Niveau innerhalb der Organisation sowie eine Harmonisierung der Ausbildung hinsichtlich engerer Zusammenarbeit der Organisationsteile.

Das Prinzip des lebenslangen Lernens wird analog zu den Entwicklungen in der Wirtschaft auch im Militär immer mehr an Bedeutung gewinnen. Wenn vom Einzelnen die ständige Bereitschaft zu Veränderungen und Fortentwicklung verlangt wird, müssen umkehrt auch die notwendigen Voraussetzungen in Form direkter und indirekter Unterstützung geschaffen werden. Das erweiterte Aufgabengebiet der Streitkräfte führt schnell an die Grenzen der konventionellen Fortbildungs- und Lehrmethoden. Präsenz- und Frontalunterricht scheiden im Einsatzgebiet meistens aus. Die Vertei-

lung von Schulungsteilnehmern über räumlich sehr weit auseinander liegende Orte kann ebenfalls solche Schulungen entweder unmöglich oder sehr aufwendig machen. Folglich werden in Zukunft vermutlich eher Selbst- oder Fernstudium an Bedeutung gewinnen. Konzepte, wie zum Beispiel E-Learning, nutzen dabei die Möglichkeiten einer umfassenden Vernetzung zur digitalen Aufbereitung und Verteilung von Informationen. Die Dynamik des Lernens in Gruppen lässt sich durch den Aufbau von virtuellen Klassenräumen und Methoden zur verteilten Gruppenarbeit auch in die elektronische Welt überführen.

Die Anfangsinvestitionen für den Aufbau von Kursen für Selbststudium und E-Learning sind in der Regel überproportional hoch. Durch ihre theoretisch verlustfreie und endlose Replizierbarkeit relativieren sich diese Anlaufkosten jedoch mit zunehmender Teilnehmerzahl.

5.1.1.8 Medizinische Versorgung

Die medizinische Versorgung bzw. der Sanitätsdienst hat die Gesundheit der Mitglieder der Streitkräfte zu schützen, zu erhalten und wiederherzustellen. Im Falle eines Notfalles kann dieser Auftrag auch auf die zivile Bevölkerung ausgeweitet werden. Stellenweise konkurrieren militärische Krankenhäuser auch außerhalb von Kriseneinsätzen ganz selbstverständlich mit zivilen Einrichtungen um zahlungskräftige Patienten.

Im Zuge der Erweiterung des Aufgabenspektrums der Streitkräfte sind in letzter Zeit immer häufiger humanitäre Missionen in den Vordergrund gerückt. Der Sanitätsdienst übernimmt dabei nicht selten die Hauptaufgabe einer solchen Mission.

Innerhalb der militärischen Gesamtorganisation nimmt die medizinische Versorgung nicht selten schon heute eine Sonderrolle ein. Sie ist in der Regel nicht in die Teilstreitkräfte mit integriert, sondern als separate Einheit organisiert. Von einfachen Rettungsfahrzeugen bis hin zu großen

Krankenhäusern unterhält der Sanitätsdienst das gesamte Spektrum der notwendigen Infrastrukturen, um seine Aufgabe zu erfüllen.

Die Krankenhäuser und Sanitätslazarette der medizinischen Versorgung sind meist sehr ähnlich zu zivilen Krankenhäusern aufgebaut. Dies betrifft zum einen die Prozesse und Organisationsstruktur als auch die individuellen Karrierepfade und Ausbildungswege.

Sehr gefährlich sind hingegen nicht selten die Einsätze in Krisen- und Kampfgebieten. Medizinisches Personal ist bei solchen Mission häufig mitten am Brennpunkt mit involviert, um bei Verletzungen oder Unfällen schnell handeln zu können.

5.1.2 Reduzierung der Bedeutung der Teilstreitkräfte

Neben der Entkopplung der Unterstützungstreitkräfte von den eigentlichen Teilstreitkräften soll nun ein weiteres Paradigma bisheriger militärischer Organisationen angegangen werden. Es betrifft die klassische Dreiteilung in Land-, Luft- und Seestreitkräfte.

5.1.2.1 Digitale Streitkräfte

Den drei Elementen Boden, Luft und Wasser ist seit Mitte der 80er Jahre vermehrt ein zusätzliches aber nicht materiell fassbares Medium hinzugekommen. Möglicherweise könnte man es mit dem alten und etwas mystisch angehauchten chemischen Begriff Äther umschreiben. Die zunehmende Bedeutung von informationstechnischer Kriegsführung macht die Einführung einer vierten Säule sinnvoll. Die so genannten **Digitalen Streitkräfte** bündeln alle operativen Tätigkeiten des Militärs hinsichtlich des Angriffs und der Störung von Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen.

Dies kann beispielsweise die aktive Verbreitung von Falschinformationen in Kommunikationsnetzen eines Gegners sein. Andere Aufgaben wären die Störung oder Unterbrechung von Telefon- und Datenleitungen. Es wäre zu

diskutieren, ob auch das Abhören von Telekommunikation oder das Sammeln von Daten zu den Aufgaben dieser neuen Teilstreitkräfte zählen könnten. Hierbei wäre die Abgrenzung zur Unterstützungskraft „Aufklärung“ (siehe Kapitel 5.1.1.6) noch zu klären.

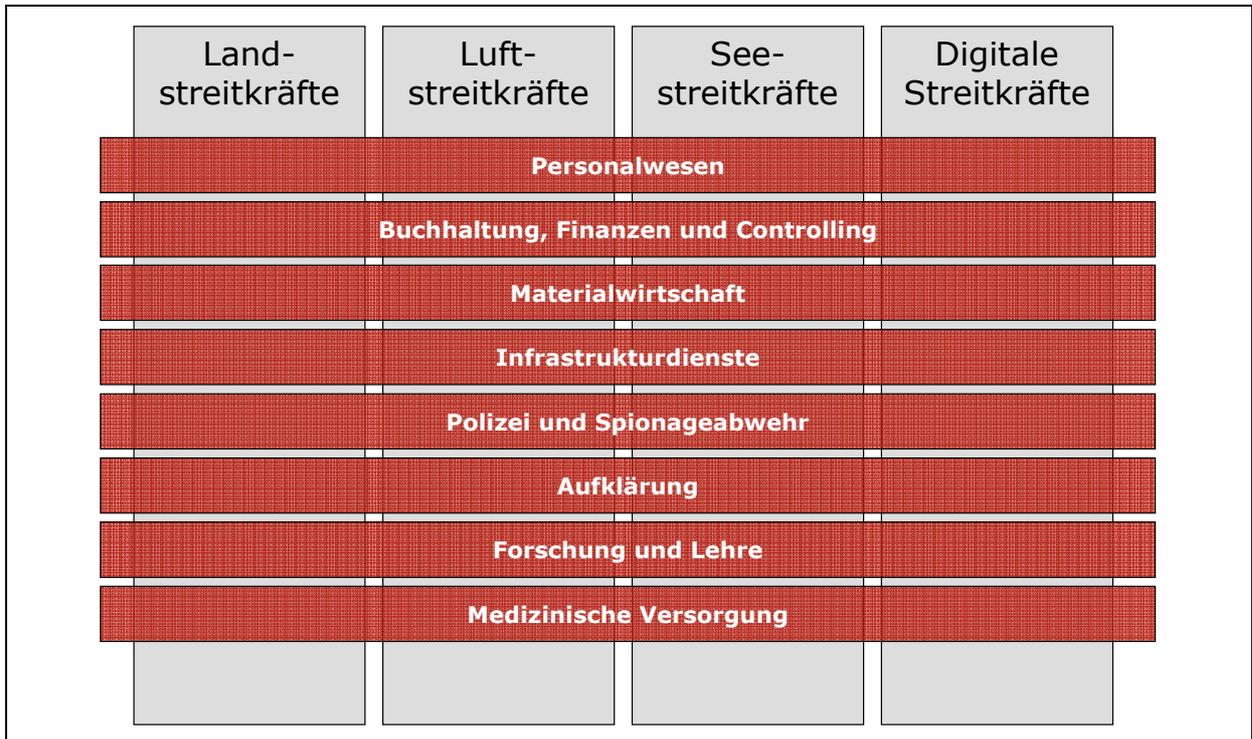


Abbildung 26: Die vier Säulen der Teilstreitkräfte und die Querschnittsfunktionen der Unterstützungskräfte;

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.2.2 Die Teilstreitkräfte als Karrierepfad

Den eigentlichen Paradigmenwechsel stellt jedoch nicht die Schaffung einer vierten Säule der Teilstreitkräfte dar. Ein neuer Vorschlag wäre die Reduzierung der Teilstreitkräfte zur reinen ausbildungs- und karrierebezogenen Heimat eines Mitglieds der Streitkräfte.

In den vorherigen Kapiteln ist bereits mehrfach angesprochen worden, dass es kaum noch militärische Aufgaben gibt, die alleine von der Teilstreitkraft übernommen werden können. Kombinierte Einsätze – oft unter Einbeziehung mindestens zwei Teilstreitkräften – sind die Regel. Es macht

damit immer weniger Sinn, dass drei – oder nun vier- Parallelwelten innerhalb des Militärs aufrechterhalten werden.

Die Aufgaben in den vier Teilstreitkräften unterscheiden sich nicht unerheblich von einander. Eine Unterteilung in Land, Luft, See und Äther macht damit prinzipiell Sinn. Zu unterschiedlich sind Ausbildungswege, Tätigkeitsbereiche, Traditionen, Karrieremodelle und sogar Sprachgebrauch.

Zur Vereinfachung der Pfade innerhalb der Teilstreitkräfte müssen organisatorische Anachronismen der Vergangenheit beseitigt werden. Im Moment unterhalten zum Beispiel nicht selten Luftwaffen eigene Bodenstreitkräfte, Bodenstreitkräfte eigene Luftstreitkräfte, Seestreitkräfte eigene Bodenstreitkräfte, usw. Dieser Anachronismus hatte Sinn und Berechtigung angesichts der mangelnden Kooperationsfähigkeit der einzelnen Teilstreitkräfte untereinander. In einem neuen Organisationsentwurf sollte übergreifende Zusammenarbeit jedoch im Vordergrund stehen.

Die jeweiligen Teilstreitkräfte verbleiben auch in Zukunft die eigentliche „Heimat“ eines Soldaten. Die Zuordnung zu einen der Teilstreitkräfte erfolgt primär nach dem Medium der Einsatzfähigkeit. Ein Pilot wird damit recht unzweifelhaft den Luftstreitkräften zugewiesen werden können. Ein Hacker oder allgemein Computerexperte wird tendenziell eher zu den Digitalen Streitkräften gehören. Ein Nah- oder Einzelkämpfer wird vermutlich eher den Bodenstreitkräften zugehörig sein, während ein Steuermann zweifelsfrei den Seestreitkräften zugewiesen werden kann.

Jede Nation pflegt ihre eigenen Kategorien und Bezeichnungen für die Dienstgrade ihrer Mannschaften und Offiziere. Diese unterscheiden sich dann auch noch einmal nicht selten je nach Waffengattung.

Es ist fraglich, ob es langfristig gesehen angesichts der gestiegenen Anforderungen an das Know-how und die Teamfähigkeit der Soldaten noch eine Differenzierung zwischen Mannschaftsgraden und Offizieren geben wird. Vermutlich wird sich auf lange Sicht ein kombiniertes hierarchisches Modell ohne diese historische Unterscheidung und Klassenbildung herauskristallisieren. Dies ist jedoch eine reine Mutmaßung, die nicht durch aktuelle Entwicklungen belegt werden kann.

Innerhalb der Teilstreitkräfte können auch in Zukunft die traditionellen Rangbezeichnungen für die Dienstgrade verbleiben. In der Marine könnten damit zum Beispiel Matrosen, Maat und Kapitän zur See als Titel verwendet werden.²⁰³ Das Pendant des Heeres wären zum Beispiel Grenadier, Unteroffizier und Oberst. Wichtig ist nur, dass die unterschiedlichen Ränge übergreifend vergleichbar sind. Ränge helfen bei der Differenzierung von Hierarchiestufen innerhalb von Organisationen. Sie charakterisieren Über- und Unterstellungsverhältnisse und markieren in Kombination mit zugehörigen Rollenbeschreibungen prinzipielle Kompetenzen und Verantwortungen. Die *Kompetenz* ist die Befugnis einer Person, auf Basis ihrer fachlichen Zuständigkeiten Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben zu ergreifen, für deren Bewältigung sie die Verantwortung übernimmt.²⁰⁴ Unter *Verantwortung* versteht man die Pflicht eines Aufgabenträgers, für die zielentsprechende Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen.²⁰⁵ Kompetenzen und Verantwortung sollten immer in vernünftiger Relation zueinander stehen.

²⁰³ Diese Namen entstammen der Nomenklatur der Deutschen Bundeswehr. Zum Beispiel für die U.S. Navy wären die *ungefähren* Pendants Seaman, Lieutenant, und Captain.

²⁰⁴ Olfert (2003), S. 244

²⁰⁵ Thommen (2003), S. 750

5.1.2.3 Rang als Indikator von Kompetenz und Verantwortung

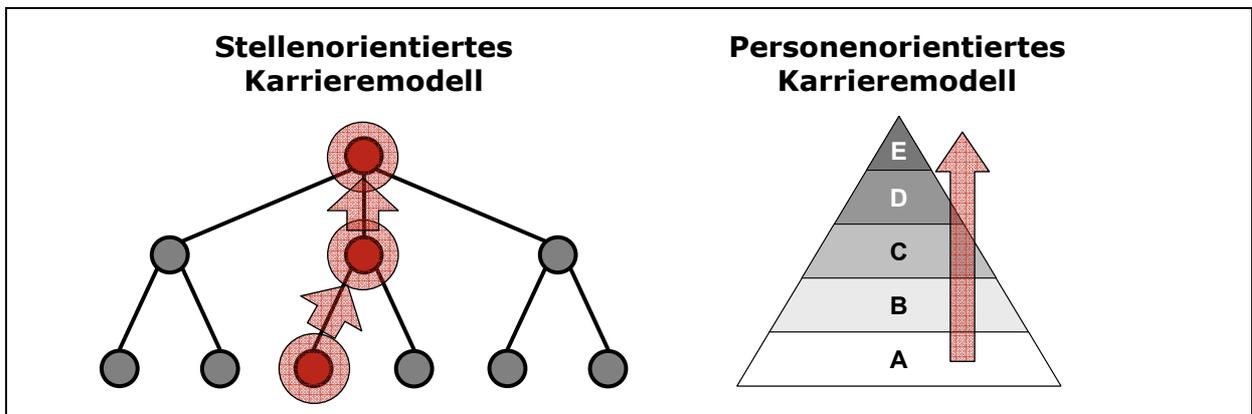


Abbildung 27: Stellen- und personenorientiertes Karrieremodell im Vergleich;
Quelle: Eigene Darstellung

Im Gegensatz zu den bisherigen Usancen militärischer Organisationen hat der Rang nicht automatisch organisatorische Konsequenzen. Es bedeutet also nicht, dass je nach Rang eine bestimmte Position in der Organisation eingenommen wird. Umgekehrt hat die organisatorische Position auch keinen automatischen Einfluss auf den Rang. Die Teilstreitkräfte bilden nur einen Pool von Kompetenzen. Anhand des Ranges lässt sich der Grad der Erfahrung und Kompetenz des Einzelnen ermessen. Für jeden Rang (oder neudeutsch „Level“) werden Mindestanforderungen definiert. In der Regel erfolgt dies über eine Rollenbeschreibung, die notwendige Kenntnisse und Erfahrungen auflistet sowie Verantwortungen definiert. Die Erreichung eines bestimmten Ranges besagt damit, dass diese Anforderungen erfüllt oder übertroffen wurden und gewisse Erwartungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen der jeweiligen Person gestellt werden können.

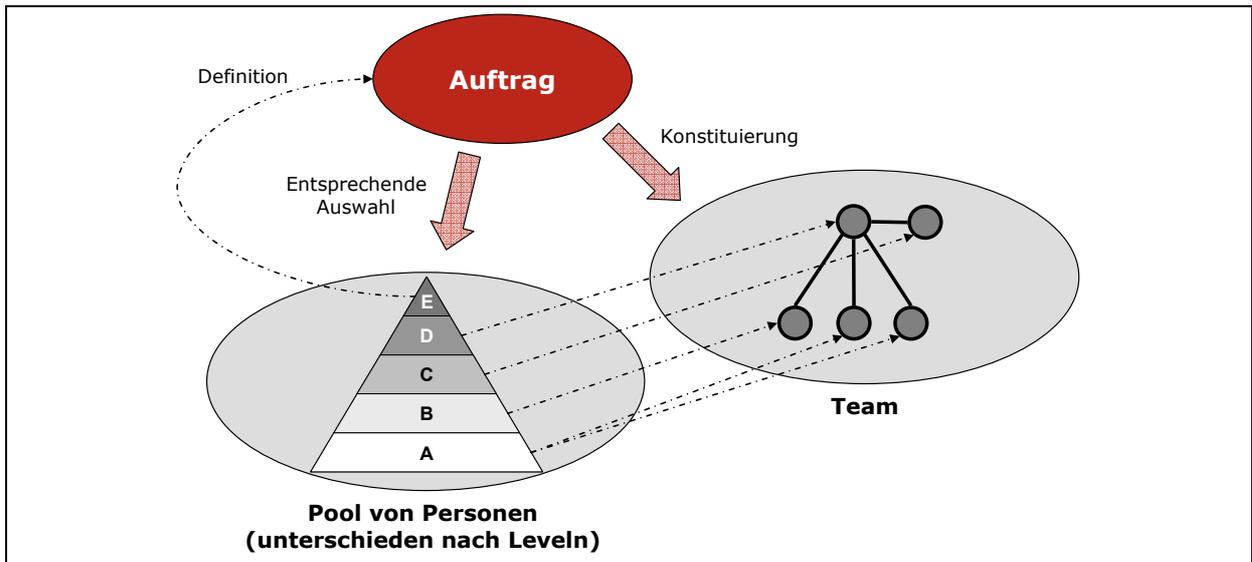


Abbildung 28: Teams werden aus dem Pool verfügbarer Personen gebildet und die einzelnen Rollen innerhalb des Teams auf Basis der Ränge vergeben;
Quelle: Eigene Darstellung

Orientiert an ihrem Rang wird einer Person in einem Team meist eine bestimmte Rolle überantwortet. Es ist es zum Beispiel wahrscheinlich, dass die ranghöchste Person in einem Team die Führungsrolle übernimmt. Allerdings darf dies kein Automatismus sein. Es könnte beispielsweise für eine fachlich sehr anspruchsvolle Aufgabe die Person mit der höchsten spezifischen Fachkompetenz aber einem an sich untergeordneten Rang die Führungsrolle durch die beauftragende Instanz zugewiesen bekommen.

5.1.3 Aufgabenspezifische Task Forces

Angesichts der Reduzierung der Bedeutung der Teilstreitkräfte zu einem Pool von spezialisierten Fachleuten stellt sich die Frage, wie der organisatorische Aufbau des zukünftigen Militärs im operativen Einsatz aussehen wird.

Das Vorbild hierbei ist die so genannte reine Projektorganisation. Hierbei werden die Mitglieder der Projektgruppen aus ihrem sonstigen organisatorischen Umfeld herausgelöst und für die Dauer des Projektes zeitlich befris-

tet einem Projektleiter unterstellt.²⁰⁶ Konstituierend und entscheidend ist die der Projektgruppe überantwortete Aufgabe: Sie bestimmt Ziel, Handlungsrahmen und notwendige Vorbedingungen. Aus den zur Erfüllung der Aufgabenstellung notwendigen Aktivitäten leiten sich die notwendigen Fähigkeiten und Kapazitäten ab. Sie bilden den Rahmen für die Auswahl und Besetzung der Personen innerhalb der Projektgruppe. Durch die Untergliederung der Gesamtaufgabe in einzelne Teilaufgaben können unterschiedliche Rollen im Team definiert werden, die aus dem Gesamtpool der Streitkräfte mit den passenden Personen besetzt werden können.

Da der Begriff „Projektteam“ im Umfeld militärischer Aktivitäten durchaus auch zynisch verstanden werden könnte, ist eine andere Bezeichnung notwendig. Im deutschen Sprachgebrauch des Militärs wird häufig von so genannten (Sonder-)Einsatzkommandos gesprochen. Dieser Begriff wird jedoch häufig mit nur zeitlich sehr beschränkten, kleinen und singulären Einsatzzwecken in Bezug gebracht. Viele komplexe Aufgabengebiete erfordern jedoch sehr langfristige Trainings, eine hohe Anzahl von Beteiligten oder haben einen zeitlich sehr langen Einsatzhorizont. Folglich könnte auch dieser Begriff missverständlich sein. Die Wahl fiel daher auf den englischen Begriff **Task Force**. In der moderneren Organisationslehre wird er gerne als Synonym für temporäre Organisationen verwendet, die für einen bestimmten Zweck begründet werden. Seinen Ursprung hatte das Wort tatsächlich sogar in der militärischen Strategie. Während des Zweiten Weltkrieges bildeten die Vereinigten Staaten im Kampf gegen das japanische Kaiserreich *Task Forces* aus den Einheiten der unterschiedlichsten Waffengattungen. Nur so ließ sich die nahtlose Integration von Land-, Luft- und Seestreitkräften realisieren. Später wurde diese Organisationsform nur noch in Ausnahmefällen angewandt.

²⁰⁶ Vgl. Olfert (2003), S. 288

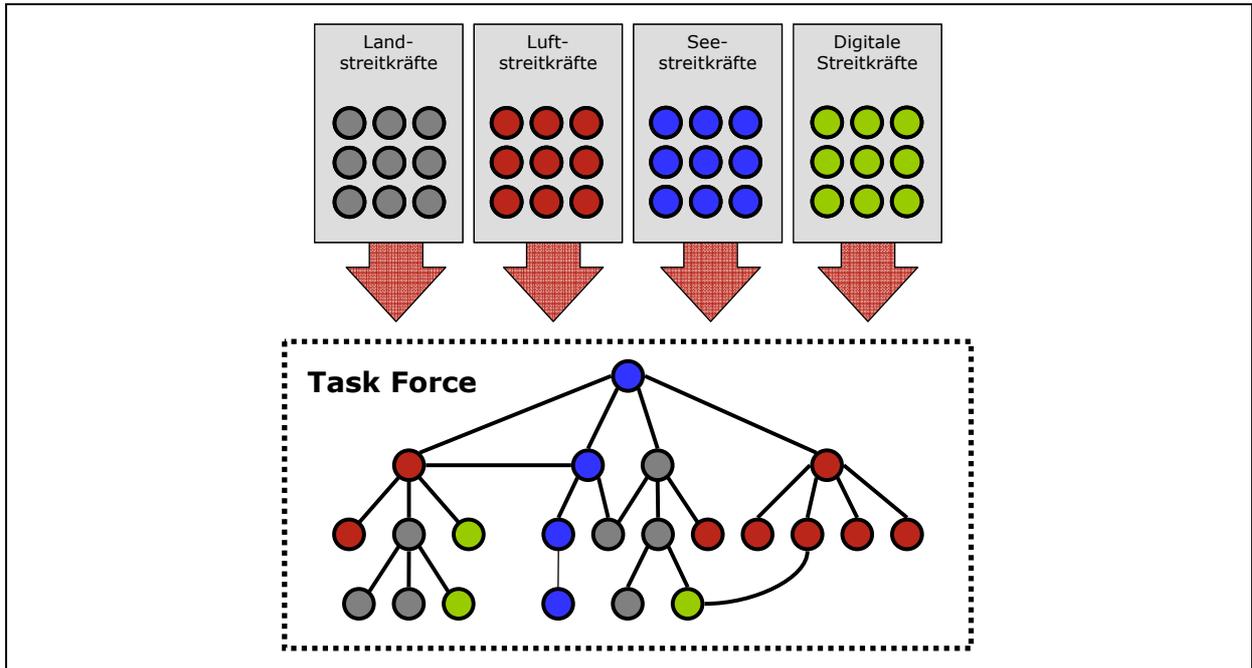


Abbildung 29: Eine Task Force setzt sich aus Mitgliedern der verschiedenen Teilstreitkräfte zusammen;

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 29 zeigt, wie sich in Anlehnung an Abbildung 28 eine Task Force aus den Mitgliedern der Kompetenzpools der vier Teilstreitkräfte bildet. Ausgangspunkt und Rahmenbedingung ist die zu erfüllende Aufgabe. Nach dieser Maßgabe wird die Task Force konstituiert. Durch die Zerlegung der Aufgabe in Teilaufgaben können Untergruppen gebildet werden, die in hierarchischen Beziehungen untereinander verbunden sind.

Es müssen natürlich nicht zwangsweise alle Teilstreitkräfte mit eingebunden werden. Eine humanitäre Hilfsmission mit dem Transport von Lebensmitteln in ein Krisengebiet könnte beispielsweise auch nur Luft- und Landstreitkräfte betreffen. Es würde in diesem hypothetischen Fall ein Task Force für diesen Einsatz gebildet werden. Diese setzt sich zum einen aus Einheiten der Luftstreitkräfte zusammen, die den Transport der Güter und der notwendigen Landeinheiten vor Ort übernehmen würde. Zum anderen wären Landstreitkräfte involviert, die Transportfahrzeuge bereitstellen und die effektive Verteilung der Güter vor Ort übernehmen.

Zur Aufrechterhaltung des Kontaktes zu den Unterstützungskräften werden jeder Task Force Ansprechpartner zugewiesen. Sie koordinieren die Zusammenarbeit und stellen alle notwendigen Dienste und Leistungen den Einsatzkräften zur Verfügung. Je nach Art der benötigten Unterstützung kann es auch notwendig sein, dass effektiv Personen aus den Unterstützungskräften in die Task Force abgestellt werden. Beispielsweise wäre es möglich, dass Ärzte, Ingenieure, Logistikfachleute oder andere Fachkräfte die Task Force bei ihrem Einsatz begleiten und somit vor Ort ihre Fähigkeiten anbieten können.

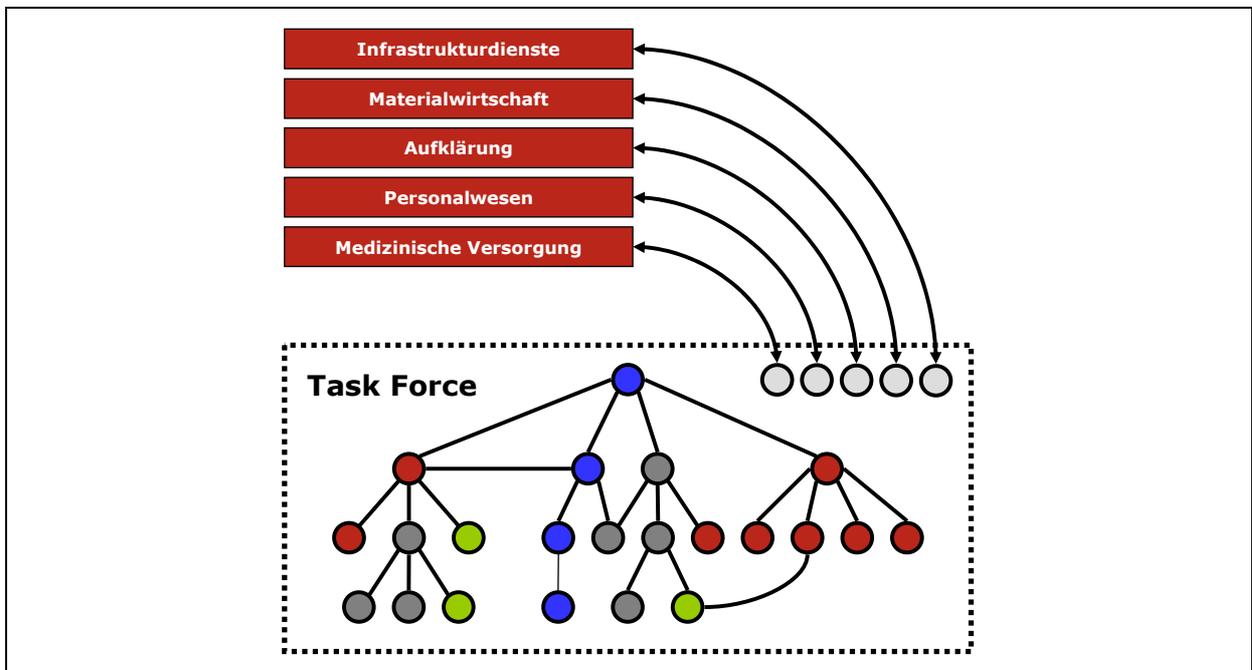


Abbildung 30: Über Verbindungspersonen oder speziell abgestellte Personen hält die Task Force Verbindung zu den Unterstützungskräften;

Quelle: Eigene Darstellung

Da die Task Forces jeweils in sich abgeschlossene organisatorische Einheiten bilden, können Sie auch parallel zueinander agieren. Die Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass die jeweiligen Aufgaben der Task Force insoweit abgegrenzt sind, dass sie sich nicht gegenseitig beeinträchtigen. Es ist auch ein hohes Maß an gegenseitiger Koordination notwendig.

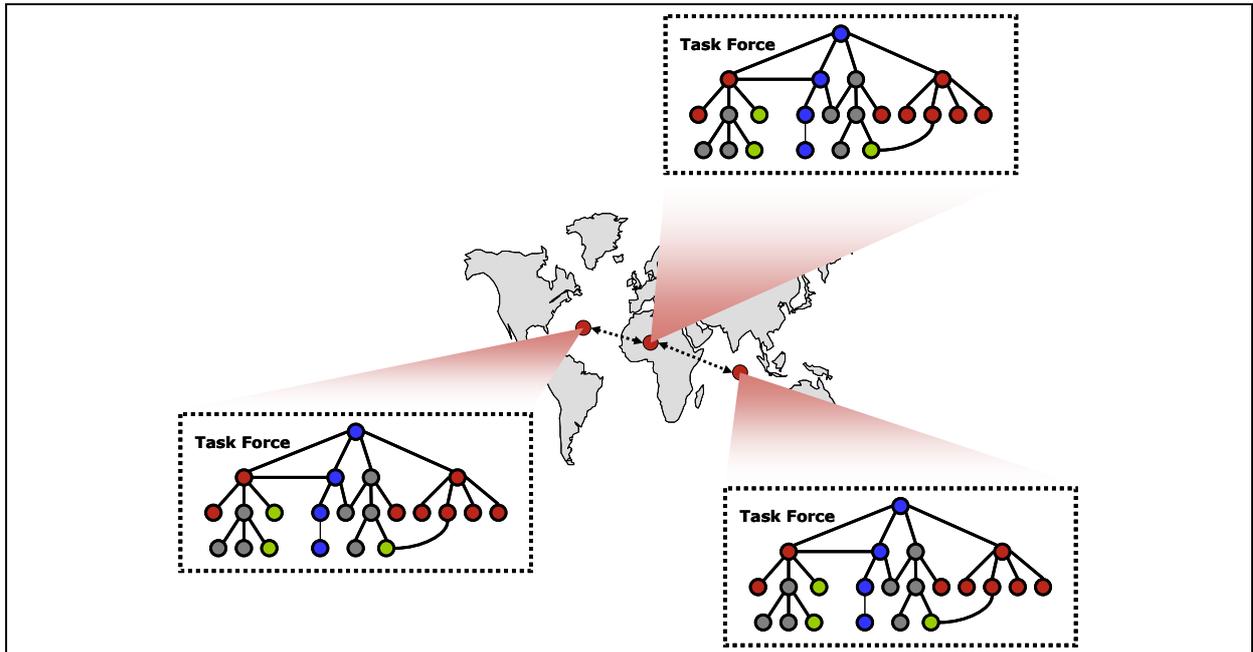


Abbildung 31: Mehrere Task Forces agieren parallel zueinander;

Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzlich zur Aufgabenabgrenzung und Koordination sind natürlich auch ausreichende Ressourcen für Paralleleinsätze notwendig. Die Pools der Teilstreitkräfte sind nur endlich. Bei gleichzeitigen Einsätzen kann es also zu einem Konkurrenzkampf zwischen den Task Forces um die beste technische Ausstattung und die fähigsten Kompetenzträger kommen.

Ein möglicher Nachteil der hier beschriebenen aufgabenbezogenen Task Force Organisation könnte das mangelhafte Zusammenspiel zusammengewürfelter Einheiten sein. Tatsächlich stellt dies eine erhebliche Gefahr dar, da der integrierte Einsatz verschiedener Waffengattungen und möglicherweise auch einzelner Einheiten mit unterschiedlichem Ausbildungsniveau nicht unkompliziert ist. Eine Grundlage für ein solches Konzept ist ein einheitliches Kommunikationssystem, um sich schnell und umfassend gegenseitig auszutauschen und zu koordinieren. Darüber hinaus sollte allen neu gegründeten Task Forces zunächst einmal die Chance zum Training gegeben werden. „Learning on the job“ ist bei den nicht selten gefährlichen

Aufgaben des Militärs ein unter Umständen tödlicher Ansatz. Daher sollten alle Teilstreitkräfte regelmäßig und umfassend in der Zusammenarbeit mit den jeweils anderen Waffengattungen trainiert werden. Für besonders komplexe Aufgaben können Task Forces gegründet werden, die unter Umständen über Jahre hinweg Bestand haben und spezifisches Know-how und Erfahrungen aufbauen können. Die Mitglieder dieser Task Forces würden üblicherweise nicht mehr an den Kompetenzenpool ihrer Teilstreitkräfte zurückgegeben werden, sondern bleiben ständig ihrer spezifischen Aufgabe unterstellt.

Flexibilität steht somit erstmals nicht alleine für eine hohe Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit von Einheiten. Sie findet ihren Ausdruck in der Befähigung, Einsatzkontingente aus dem vorhandenen Streitkräftedispositiv modular und hinsichtlich der erforderlichen Fähigkeiten für den jeweiligen Auftrag maßgeschneidert zusammenzustellen und damit den spezifischen Anforderungen eines Einsatzes angemessen Rechnung zu tragen.²⁰⁷

5.2 Vernetzung

Die Vernetzung der wichtigsten Systeme des Militärs gehört zu den bedeutendsten Aufgaben in der Neugestaltung der Streitkräfte. Viele der in diesem Zusammenhang genannten neuen Gestaltungselemente, egal ob Organisationsstruktur, Weisungssystem oder Controllingfunktionalitäten, basieren zu einem großen Teil, häufig sogar vollständig, auf der Vernetzung der Entitäten einer Armee.

Vernetzung ist die Basis für Network Centric Warfare (NCW) oder Network Enabled Capabilities (NEC). Grundidee ist, dass fortgeschrittene Informationstechnologie und Kommunikationstechnik durch eine universelle und offene Architektur mit Standardschnittstellen die Vernetzung von Aufklä-

²⁰⁷ Schneiderhahn (2005), S. 24

rung, Führung und Effektoren ermöglichen und damit zur erheblichen Reduktion der Zeit zwischen der Beobachtung einer Gefahr und der Aktion dagegen führt.²⁰⁸

5.2.1 Die drei Ebenen der Kriegsführung

Zur besseren Illustration der Bedeutung von Information im militärischen Umfeld mag vielleicht eine genauere Betrachtung der drei Ebenen der Kriegsführung hilfreich sein.²⁰⁹

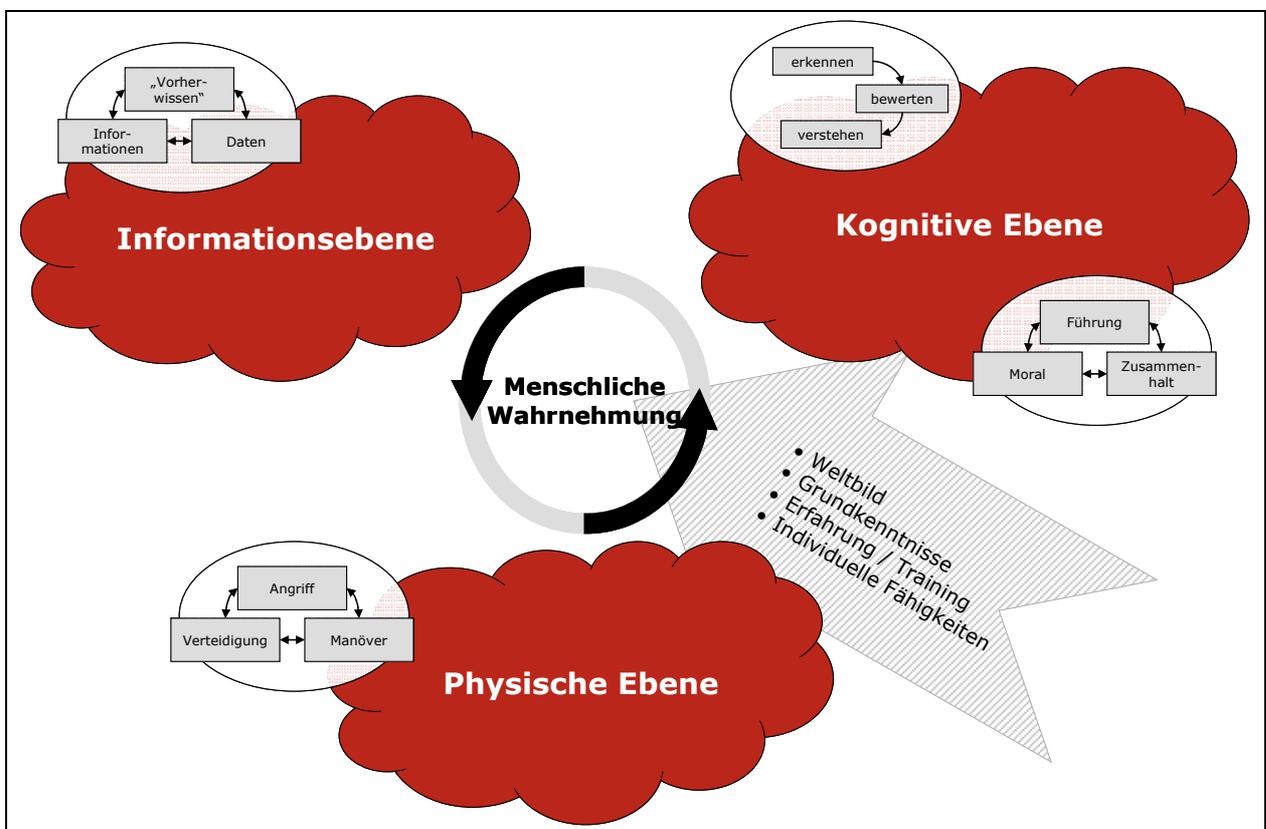


Abbildung 32: Die drei Ebenen der Kriegsführung;

Quelle: Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 95

Alle operativen Tätigkeiten werden auf der *Physischen Ebene* ausgeführt. Sie umfasst den eigentlichen Ort, wo etwas geschieht und das Militär etwas

²⁰⁸ Theile (2004-2), S. 57

²⁰⁹ „Domains of Warfare“; Vgl. DOD (2001), S. 3-7 - 3-10

beeinflussen möchte. Dies umfasst ebenfalls alle physischen Dinge und Personen, die am Geschehen beteiligt sind. Kurz gesagt könnte man die physische Ebene auch einfach mit Realität gleichsetzen.

In der Vergangenheit bestimmte beinahe ausschließlich die Ausgestaltung der Physischen Ebene über die Einschätzung der Stärke einer Armee. Wichtig war zum Beispiel vor allem die Zahl der Soldaten, Panzer oder Flugzeuge.

Die *Informationsebene* ist der Bereich, wo Informationen geschaffen, bearbeitet und verteilt werden. Als Input für diese Ebene dienen Sensoren, die die physische Ebene überwachen und Daten sammeln. Die aus den Daten gewonnenen Informationen basieren damit auf der Realität. Angesicht der enormen Datenmenge und der daraus resultierenden Notwendigkeit einer Abstrahierung oder Modellierung kann jedoch umgekehrt nicht immer gesagt werden, dass die Informationen die Realität (korrekt) widerspiegeln. Schon der chinesische Stratege Sunzi schrieb circa 500 v. Chr., dass „Vorherwissen“ für den Erfolg entscheidend ist.²¹⁰ Dieses „Vorherwissen“ (*a priori knowledge*) kann nur durch die schnelle und möglichst vollständige Kenntnis der Pläne des Feindes gewonnen werden. Hierzu gilt es, Verarbeitung und Verteilung von Informationen möglichst zu beschleunigen.²¹¹ Die Kampfstärke einer Armee ist daher auch in ihrer Leistung auf der Informationsebene zu messen.

Als drittes Element der Kriegsführung spielt sich die *Kognitive Ebene* in den Köpfen der Beteiligten ab. Der Prozess des Erkennens, Bewertens und Verstehens einer Situation ist die Domäne des Geistes. Auch Clausewitz erinnert: „Nun ist aber die kriegerische Tätigkeit nie gegen die bloße Materie gerichtet, sondern immer zugleich gegen die geistige Kraft, welche diese

²¹⁰ Vgl. Clavell (1999), S. 151-153

²¹¹ Vgl. Plogmann (2003), S. 31-32

*Materie belebt, und beide voneinander zu trennen ist ganz unmöglich.*²¹²

Weiche Faktoren, wie Führung (*Leadership*), Zusammenhalt und Moral bestimmen maßgeblich die Kampfkraft einer Armee. Weitere Einflüsse können zum Beispiel auch die öffentliche Meinung, moralische Einflüsse oder auch Empfindungen, wie Angst, Mut oder Verantwortungsbewusstsein sein.

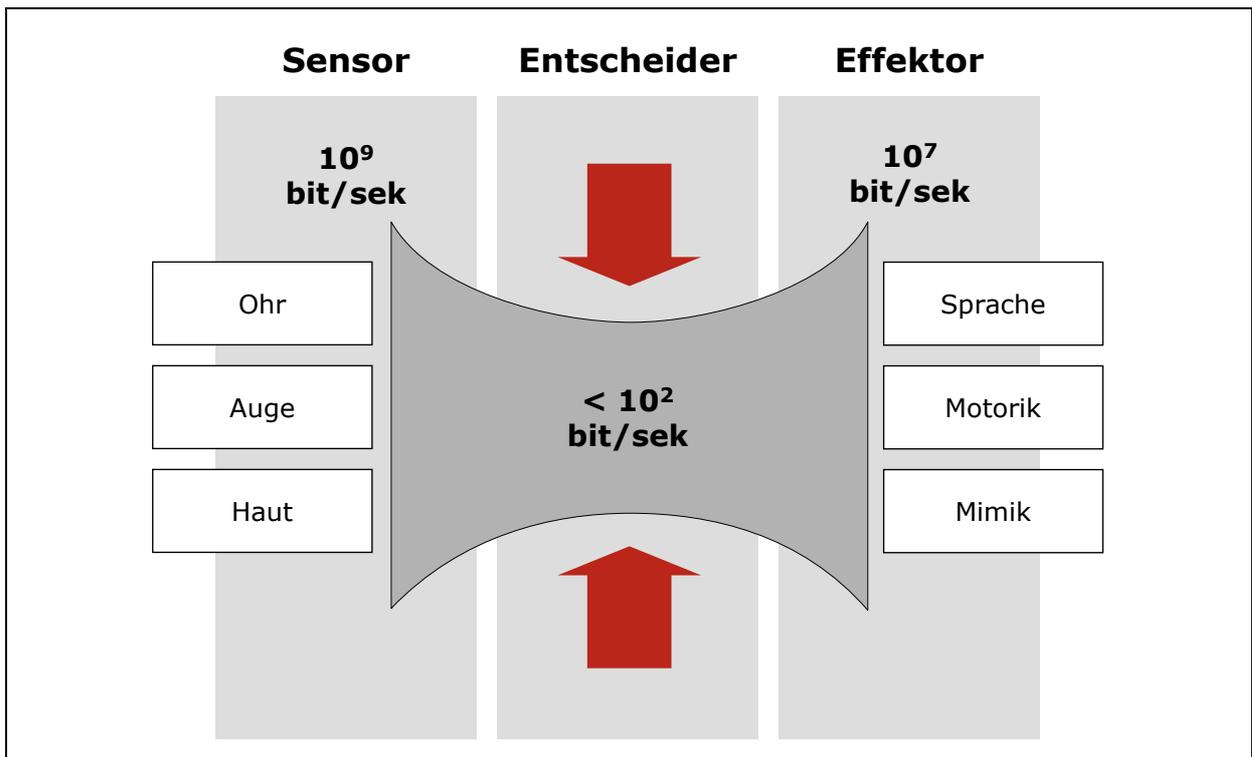


Abbildung 33: Informationsreduktion;

Quelle: Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Bing (2004)

Die Inhalte der Kognitiven Ebene durchlaufen, ausgehend von der Informationsebene, einen Filter der menschlichen Wahrnehmung. Dieser Filter ist für jedes Individuum einzigartig und setzt sich aus einer Vielzahl von Einflüssen zusammen: individuelle Fähigkeiten, Grundwissen, Erfahrung, trainiertes bzw. erlerntes Wissen, Weltanschauung sowie zahllose weitere Faktoren. Ausbildung und Training können versuchen, die kognitiven Abläufe bei militärischen Entscheidungen zu vereinheitlichen. Dennoch bleibt

²¹² Clausewitz (2004), S. 58

die Wahrnehmung trotz allem individuell, da schon ein Generationenunterschied oder verschiedene Geschlechter Ursachen einer Varianz sein können.

Die entscheidende Erkenntnis aus dem Modell der drei Ebenen der Kriegsführung ist, dass die Informationsebene einen großen Einfluss auf die Kampfkraft einer Armee hat. Hohe Überlegenheit auf dieser Ebene kann unter Umständen eine Unterlegenheit auf der Physischen Ebene wettmachen. Dieser Überlegung folgend ist es also möglich, dass eine Armee einen zahlenmäßig überlegenen Gegner schlagen kann, wenn sie Informationen umfassend und schnell sammeln sowie danach auch verteilen kann.

5.2.2 Network Centric Warfare (NCW)

Das Konzept des Network Centric Warfare entstand etwa ab 1998. Im Militärwesen hat NCW inzwischen einen ähnlichen Stellenwert erlangt, wie der Begriff E-Business für die Wirtschaft. Beide Begriffe verbindet, dass sie Informationen als Schlüssel für die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen verstehen. Sie erreichen dies durch eine höhere Effektivität und Effizienz beim Einsatz von Informationstechnologie und einer gleichzeitigen „kundenorientierten“ Fortentwicklung von Organisationen und Prozessen.²¹³

*We define NCW as an information superiority-enabled concept of operations that generates increased combat power by networking sensors, decision makers, and shooters to achieve shared awareness, increase speed of command, higher tempo of operations, greater lethality, increased survivability, and a degree of self-synchronisation.*²¹⁴

²¹³ Vgl. Alberts (2000), S. 1-3

²¹⁴ Alberts (2000), S. 2

Zusammengefasst verspricht das Konzept des *Network Centric Warfare* eine Steigerung der militärischen Kampfstärke. Dies wird durch eine Vernetzung aller Entitäten innerhalb eines Operationsgebietes erreicht. Diese Entitäten werden dabei in Sensoren, Entscheider und Effektoren unterschieden.

NCW ist die Evolution des so genannten *Platform Centric Warfare*. Platform Centric Warfare ging davon aus, dass Sensoren und Effektoren stets nur auf einer gemeinsamen Plattform zusammenarbeiten könnten. Eine plattformübergreifende Zusammenarbeit war nach diesem Konzept nur mit sehr großen Einschränkungen möglich.

An einem simplen Beispiel lässt sich kurz erklären, was unter dem Begriff Entitäten sowie deren Vernetzung zu verstehen ist.

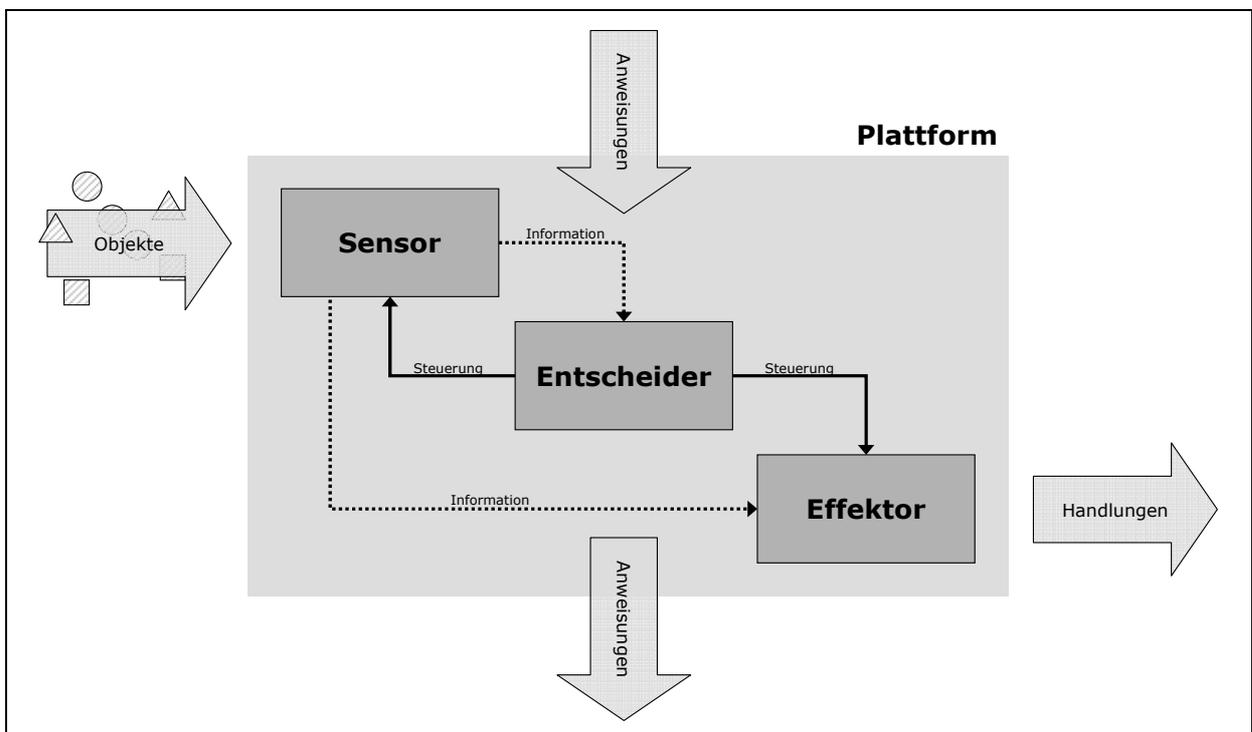


Abbildung 34: Entitäten im Platform Centric Warfare;
Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 95

In Abbildung 34 sind die Zusammenhänge zwischen Entitäten in einem Schaubild dargestellt. Für das Beispiel soll angenommen werden, dass die hier dargestellte (Kampf-)Plattform ein Soldat ist. Der Soldat verfügt über Sensoren (Augen, Nase, Ohren, etc.) zur Aufnahme von Informationen über seine Umgebung. Er selbst ist der Entscheidungsträger in diesem Modell. Er nimmt die Informationen seiner Sensoren auf und kombiniert sie mit den Befehlen oder Anweisungen übergeordneter Stellen. Auf Basis dieser Informationen fällt er seine Entscheidungen: Er kann seine Sensoren zu einer erweiterten Informationsaufnahme dirigieren, Untergeordneten Anweisungen geben oder seine Waffe (*Effektor*) einsetzen, um beispielsweise ein identifiziertes Objekt anzugreifen.

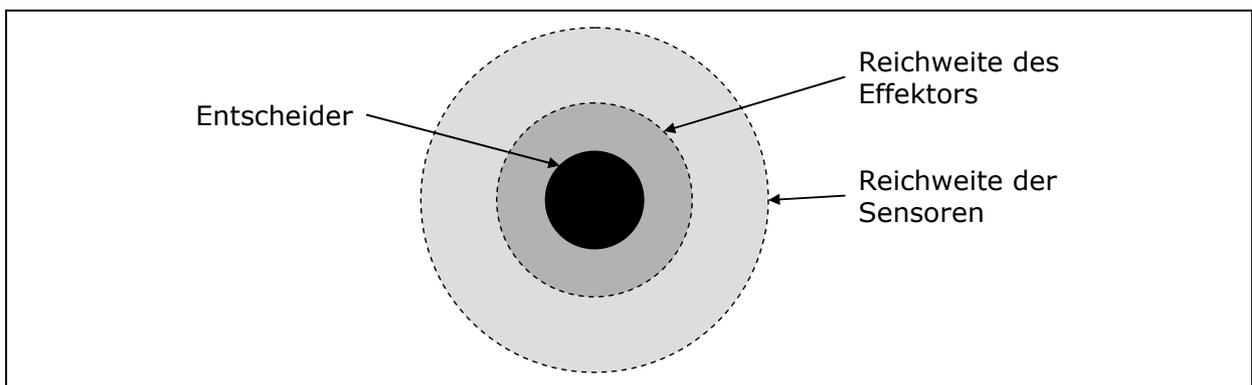


Abbildung 35: Reichweite der Entitäten im Platform Centric Warfare;

Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 97

Die Einsatzfähigkeit der Entitäten wird in diesem Beispiel im Wesentlichen durch ihre Reichweiten bestimmt (siehe auch Abbildung 35). Die Reichweite der Sensoren des Soldaten (Sichtfeld, Hörreichweite, usw.) bestimmt den Radius des Informationshorizonts. In den Entscheidungsrahmen fällt nur das unmittelbare Umfeld. Der Soldat kann also zum Beispiel nur die Waffe bedienen, die er in der Hand hat, und nur die übergeordneten oder untergeordneten Stellen kontaktieren, die in der unmittelbaren Gesprächsreichweite sind. Zuletzt hat natürlich auch die Waffe (*Effektor*) noch eine eingeschränkte Reichweite (effektive Schussweite, etc.), die den Radius des Soldaten einschränkt.

Mit Hilfe von Sprechfunk lässt sich die Kommunikationsreichweite des Soldaten erhöhen. Er kann sich also zum Beispiel mit übergeordneten oder untergeordneten Stellen austauschen. Auf seine Sensor- oder Waffenreichweite hat dies allerdings kaum Einfluss. Ein Ziel, das sich außerhalb seiner Sensorreichweite befindet, könnte er auch bei einer höheren Waffenreichweite nicht zielsicher angreifen, da er es nicht anvisieren kann.

Network Centric Warfare verspricht nun bisherige Reichweitenbegrenzungen durch die Vernetzung aller Entitäten im Operationsgebiet zu überwinden.

Digitale Vernetzung ermöglicht eine bisher unerreichte Geschwindigkeit bei der Distribution von Informationen. Die Kosten für die Vervielfältigung von Informationen tendieren gen Null. Dank digitaler Kopien entsteht kein Qualitätsverlust und die Zeitverzögerung ist extrem gering.

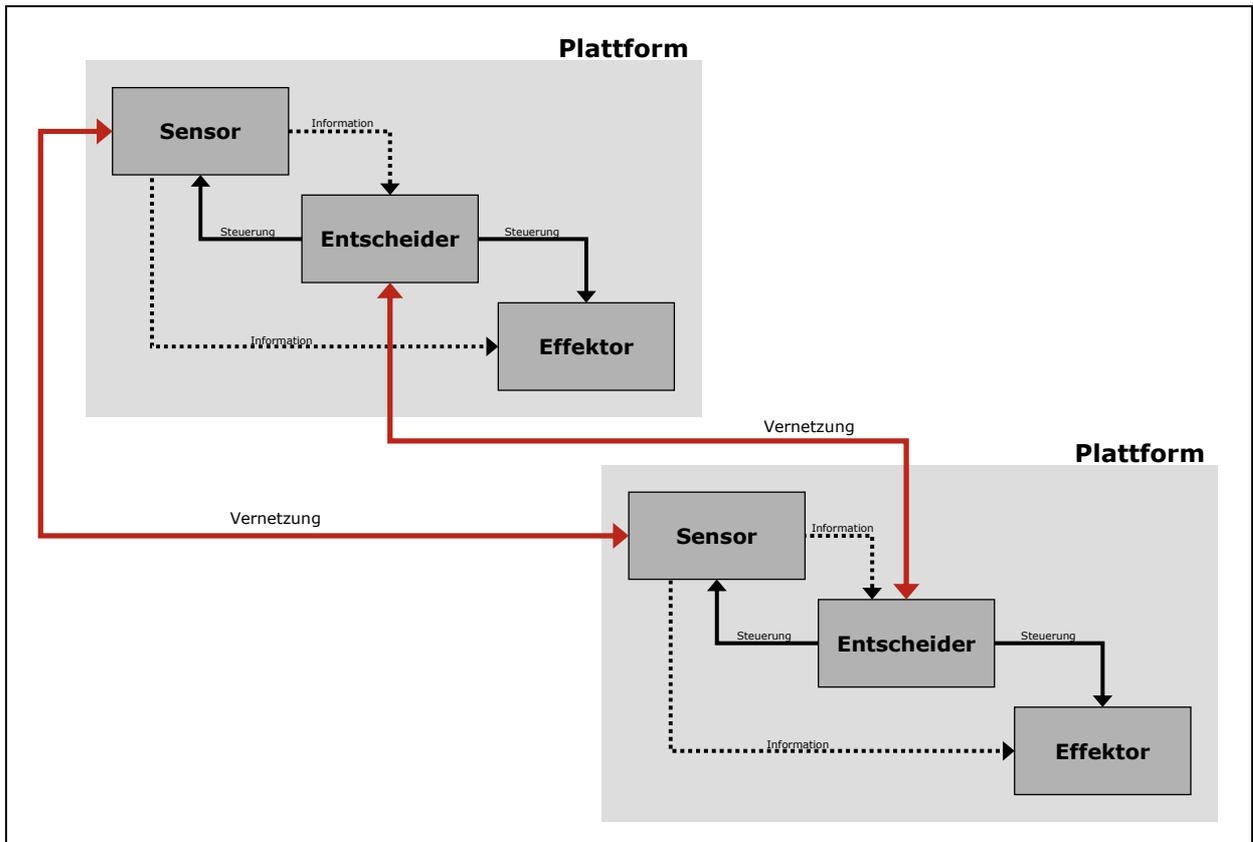


Abbildung 36: Überwindung der Plattformgrenzen durch die Vernetzung der Entitäten untereinander;

Quelle: Eigene Darstellung; Vgl. Alberts (2000), S. 97

Mit Hilfe einer Datenverbindung (*Vernetzung*) zwischen allen Entitäten kann ein Soldat auf die Sensoren eines anderen Soldaten zugreifen. Zum Beispiel wäre dies durch eine Helmkamera möglich, die ihr aktuelles Umgebungsbild auf einem kleinen Monitor im Sichtfeld jedes Soldaten einblendet. Alle Soldaten sehen dadurch das, was ein Soldat sieht.

Die Vernetzung ermöglicht außerdem die gemeinsame Entscheidungsfindung und dadurch beispielsweise eine enge Koordination der Effektoren.

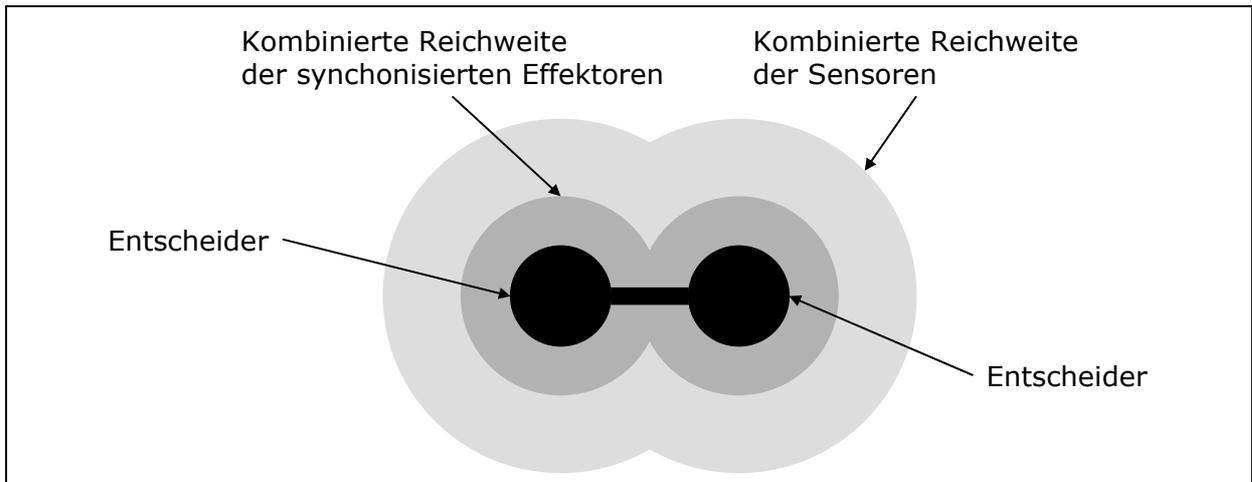


Abbildung 37: Reichweite der Entitäten im Network Centric Warfare;

Quelle: Eigene Darstellung

Bei einer engen Vernetzung der Entitäten in nahezu Echtzeit würden diese im Idealfall zu einer kollektiv agierenden Entität verschmelzen. Dank des Informationsaustausches untereinander wird eine Selbstsynchronisation erreicht, die Handlungen aufeinander abstimmt und eine schnellere Adaptation auf veränderte Umgebungsbedingungen ermöglicht.

Der Einsatz von Computersystemen zur automatischen Auswertung, Weiterverarbeitung und Archivierung aller Daten innerhalb des Netzwerks kann die Leistungsfähigkeit der einzelnen Entitäten zusätzlich erhöhen.

Beispielsweise lassen sich Sensordaten speichern und katalogisieren, um sie für eine spätere Nachbearbeitung, Kontrolle oder als Illustration für zukünftige Einsätze wieder zu verwenden. Zum besseren Verständnis lassen sich Sensordaten und Hintergrundinformationen (z.B. Landkarten) kombinieren.

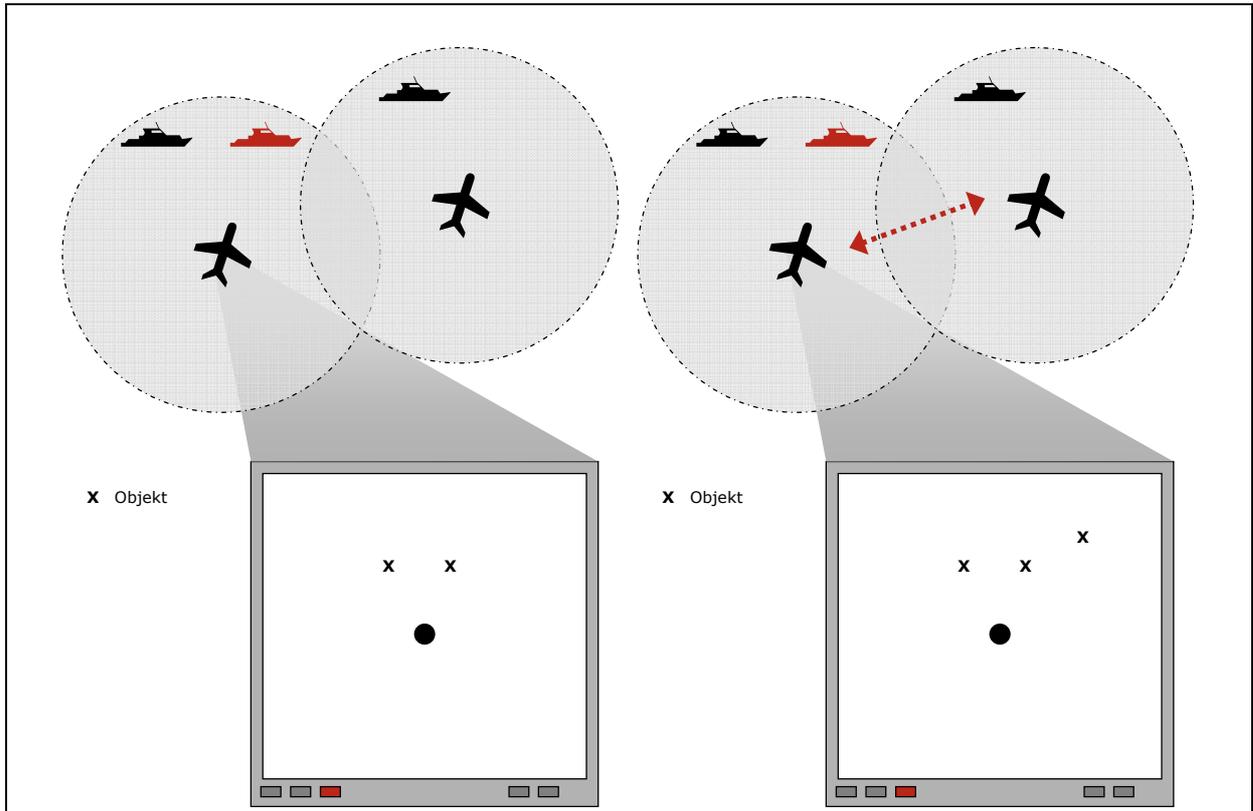


Abbildung 38: Vernetzung von Sensordaten untereinander;
 Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 38 illustriert die erste Phase der Vernetzung am Beispiel eines Flugzeugs, das über eine Wasserfläche fliegt. Über sein Radarsystem kann es zwei Schiffe orten. Etwas rechts versetzt fliegt ein anderer Flugzeug. Es kann nur ein Schiff orten. Beide Flugzeuge sind im linken Beispiel nicht miteinander vernetzt. Daher können sie ihre Radardaten nicht automatisch zusammenführen. Über Sprechfunk ließe sich zwar ein Informationsaustausch bewerkstelligen. Dies kann jedoch allenfalls verzögert und ungenau erfolgen.

Im rechten Teil der Abbildung sind die beiden Flugzeuge über eine Datenverbindung vernetzt. Ihr Computer führt die Ergebnisse beider Radarabtastungen zusammen und zeigt sie gemeinsam auf einem Bildschirm. Dies erhöht die Sensorreichweite der beiden Flugzeuge enorm.

Seine volle Leistungsfähigkeit nutzt Network Centric Warfare jedoch erst dann, wenn mehrere Informationsquellen miteinander kombiniert werden. Abbildung 39 erweitert das Beispiel daher um eine zusätzliche Datenbank, die Metadaten über alle Objekte im Zielgebiet vorhält. Alle Einheiten senden ihre aktuelle Positionsdaten, ihre Einheitenkennung und die Radardaten an diese Datenbank. Das Datenbanksystem führt die Abtastdaten der Radarsensoren, aktuelle Position aller eigenen Einheiten und die Einheitenkennung zusammen. Alle Einheiten können mit Hilfe der Datenbank alle befreundeten Einheiten in der Umgebung identifizieren und die eigenen Radarergebnisse mit dem zusammengesetzten Gesamtbild zusammenführen. Alle nicht identifizierten Einheiten wären dann nicht den eigenen Streitkräften zugehörig.

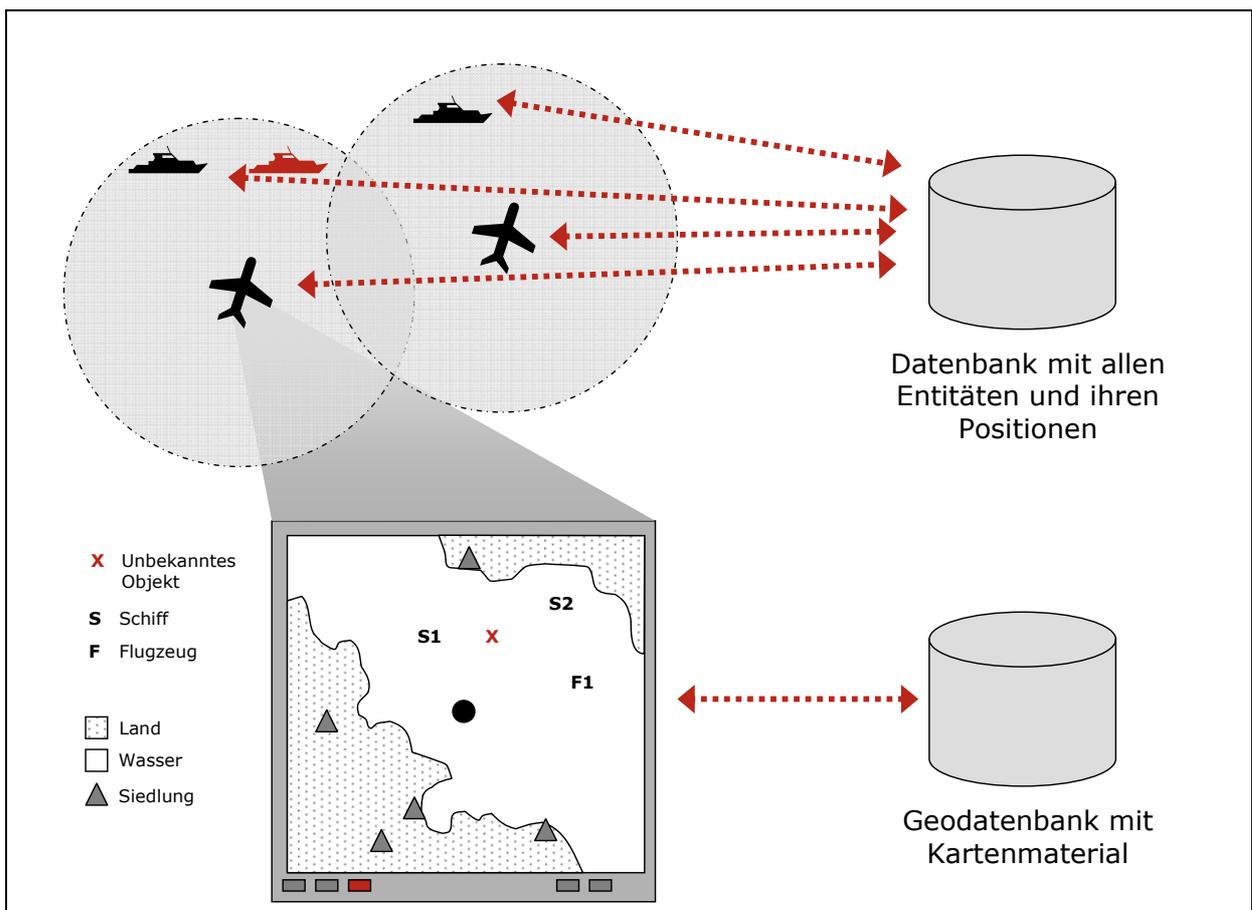


Abbildung 39: Vernetzung von Sensordaten und Datenbanken mit Metainformationen und weiteren Informationsquellen;

Quelle: Eigene Darstellung

Eine zusätzliche Datenbank mit Geoinformationen (Kartenmaterial, Positionsdaten von Orten und Objekten, etc.) könnte ebenfalls als Informationsquelle zur weiteren Verbesserung der Aussagekräftigkeit der Radardaten genutzt werden. Es wird hierbei das Radarbild mit dem passenden Kartenausschnitt unterlegt. Es können zusätzliche Geoobjekte, wie zum Beispiel Siedlungen, Flughäfen, etc. mit eingeblendet werden. Auf diese Weise könnte sich bei diesem Beispiel ein Beobachter ein plastisches Bild davon machen, ob das auf der Karte markierte unbekannte Objekt eine Bedrohung für die eigenen Einheiten oder die Siedlungen in der Nähe darstellen könnte.

Die verfügbaren Technologien der Kommunikations- und Informationstechnik liefern die technischen Voraussetzungen für die Streitkräftetransformation. Große Datenmengen können transportiert und bearbeitet werden. Raumgestützte Infrastrukturen für Kommunikation, Nachrichtengewinnung, Navigation und Synchronisation erlauben dank theoretisch unbegrenzter Reichweite moderner Kommunikationstechnik auch weltweite Operationen. Leistungsfähige Sensoren können über große Entfernungen Szenarien in verschiedenen Spektralbereichen abbilden. Signalerfassende Sensoren können, durch Algorithmen gestützt, funkgestützte Kommunikation über große Entfernungen sammeln und aufklären. Nachrichtengewinnung und Aufklärung sind nahezu lückenlos möglich. Softwaretechnologien für Datenbanken und numerische Modelle werden für digitale Landschaftsmodelle, Umfeldbeschreibungen und Entscheidungsunterstützung eingesetzt. Bustechnologien ermöglichen Datentransporte mit großer Anpassungsfähigkeit an die jeweils verfügbaren Übertragungswege.²¹⁵

²¹⁵ Theile (2004-1), S. 21

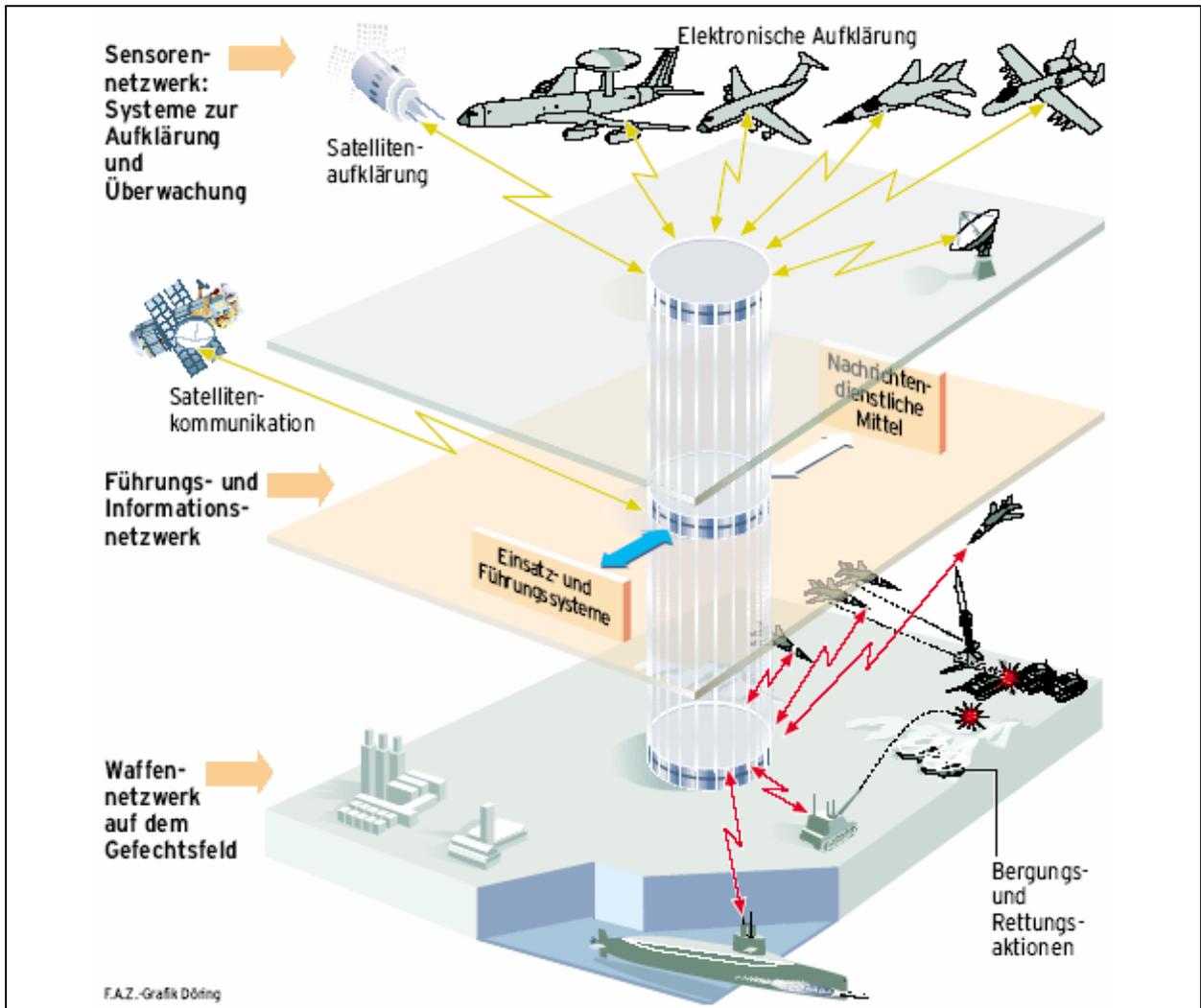


Abbildung 40: Ein übergreifender Datenaustausch ermöglicht die Vernetzung aller Entitäten auf einem Gefechtsfeld;

Quelle: Inacker (2003)

Betrachtet man erneut die drei Ebenen der Kriegsführung (siehe Abbildung 32), konzentriert sich Network Centric Warfare vor allem auf der Informationsebene. Die Armee muss in der Lage sein, Informationen zu sammeln, zu verteilen, abzurufen und zu schützen. Zudem müssen alle Einheiten in der Lage sein, innerhalb der Informationsebene miteinander zu arbeiten und sich gegenseitig auszutauschen oder zu ergänzen. Darüber hinaus hat NCW aber auch Auswirkungen auf die Physische und die Kognitive Ebene. Innerhalb der Physischen Ebene müssen alle Einheiten über sichere und

nahtlose Systeme mit einander vernetzt sein.²¹⁶ Auf der Kognitiven Ebene muss NCW dem Individuum beim Prozess des Erkennens, Beurteilens und Verstehens unterstützen. Für den Einzelnen ist es hierbei hilfreich, wenn er einen besseren Überblick über die aktuelle Situation und die Ziele der militärischen Führung erhält.

Die Vernetzung von Sensoren, Entscheidern und Effektoren und der Zugriff auf Hintergrundinformationen, wie (3D) Landschaftsmodelle und logistische Daten, bilden das Rückgrat transformierter Kräfte.²¹⁷ In den USA wird der Einsatz transformierter Kräfte als netzwerkzentrierte Kriegsführung (NCW) bezeichnet, die Briten sprechen von netzwerkgestützten oder netzwerkgestärkten Fähigkeiten (*Network Enabled* oder *Enhanced Capabilities*, NEC) und die Schweden von netzwerkbasierter Verteidigung (*Network Based Defense*). Australien hat dafür den Begriff *Network Enabled Warfare* (NEW), die Niederlande arbeiten mit *Network Centric Operations* (NCO), und in der NATO spricht man entweder von *Network Centric Capability* (NCC) oder *Network Enabled Collective Security* (NECS). In Deutschland wird der Begriff *Vernetzte Operationsführung* (NetOpFü) benutzt.²¹⁸

5.2.3 Offene Systeme

Mit den genannten Beispielen mag ersichtlich geworden sein, dass eine Vernetzung aller Teile des Militärs sicherlich eine äußerst interessante Möglichkeit zur Steigerung von Kampfkraft und Effizienz ist. Der in diesem Zusammenhang immer wiederholte Kernbegriff und Schlüssel zu den genannten Vorteilen ist das Wort *Vernetzung* bzw. *Networking*.

²¹⁶ Vgl. (DOD 2001), S. 3-10

²¹⁷ Vgl. Theile (2004-1), S. 21

²¹⁸ Theile (2004-1), S. 21-22

5.2.3.1 **Bewusstsein über die Schwierigkeiten der Vernetzung**

Es würde an dieser Stelle wahrscheinlich zu weit führen, wenn genauer hinterfragt würde, was sich hinter dem Begriff Vernetzung eigentlich alles verbirgt. Untersuchungen in dieser Richtung werden durch Systemtheorie (Kybernetik) betrieben. Es soll aber noch einmal grundsätzlich ermahnt werden, dass Vernetzung keine banale Tätigkeit ist, die „mal eben“ realisiert werden kann.

Die Natur ist ein sich selbst erhaltendes *dynamisches* System. In ihm sind die Elementarteilchen nicht zufällig zusammengeworfen, sondern zu einem geordneten Wirkungsgefüge organisiert.²¹⁹ Dynamische Systeme sind offen und einem ständigen Wandel unterzogen. Von Menschen erdachte Systeme sind statisch, starr und theoretisch – die gesamte Vernetzung der Systeme untereinander muss definiert und „manuell“ umgesetzt werden.

Was bedeutet dies also, wenn Network Centric Warfare fordert, dass alle Entitäten eines Operationsgebietes miteinander vernetzt sein sollen? Es sind zahllose Fragen zu stellen und für diese zahllose Antworten zu finden. Wie sollen die Soldaten untereinander kommunizieren? Wie kann ein Mensch mit einem Panzer sprechen? Was könnte ein Panzer überhaupt alles mitteilen? Können Panzer und Flugzeuge miteinander sprechen – und wenn ja, warum?

Diese, zugegeben, kindischen Fragen illustrieren noch einmal, dass Vernetzung nicht einfach von selbst entsteht. Es sind zahllose technische und organisatorische Probleme zu lösen. Dies kostet Personal, Zeit und Geld. Folglich sollte auch niemals die Gesamtfrage außer Acht gelassen werden: Welche Vorteile hat die Vernetzung und wie stehen sie in Relationen zu Mühen und Kosten?

²¹⁹ Vester (1999), S. 18

Die Einführung von *Network Centric Warfare* setzt ein Bewusstsein für die Möglichkeiten aber auch die Anforderungen der Vernetzung voraus.²²⁰

Hauptthemen sind hierbei:

- Connectivity
- Technische Interoperabilität
- Semantische Interoperabilität
- Integrierte Prozesse
- Integrierte Sicherheit.

5.2.3.2 Connectivity

Connectivity ist ein inzwischen fast eingedeutschter Begriff aus der Internetwelt. Er bezeichnet die Fähigkeit zum Verbinden oder Vernetzen von Systemen per Hard- und Software (kennzeichnet z.B. einen netzwerkfähigen Computer). Zur Einführung von *Network Centric Warfare* ist es notwendig, dass für alle Systeme Möglichkeiten für Connectivity eingeräumt werden.

Mit der zunehmenden Verbreitung des Internets wächst die Zahl am Markt verfügbarer Systeme, die zu einem bezahlbaren Preis eine Schnittstelle für die Vernetzung anbieten. Als Standard für die Verbindung von Systemen untereinander hat sich das Internet Protokoll (IP) entwickelt.

Im Zusammenhang mit Connectivity muss auf jeden Fall auf ein großes Problem eingegangen werden: Bandbreite. Im normalen Wirtschaftsleben ist dieses Problem zwar größtenteils beseitigt worden. Tatsächlich leiden viele Telekommunikationsfirmen sogar an einem Überangebot bei den Datenübertragungskapazitäten in ihren Glasfasernetzen. Größtenteils ungeklärt bleibt bisher die Nachfrage nach *mobilen* breitbandigen Datenübertragungssystemen. Das Militär benötigt Übertragungssysteme, die auch im globalen Maßstab funktionieren. Also sowohl in städtischen Gebieten mit gut ausgebauter Infrastruktur als auch in der tiefsten Wüste. Die meisten

²²⁰ Vgl. DOD (2001), S. 6-1 ff.

existierenden Systeme für satellitengestützte Datenkommunikation sind entweder sehr aufwändig – benötigen zum Beispiel gigantische Satellitenschüsseln – oder extrem langsam.²²¹ Mit Hilfe von *Quality of Service* (QoS) lassen sich zwar bestehende Datenübertragungsleitungen dergestalt nutzen, dass wichtige Datenpakete bevorzugt übertragen werden. Dies löst jedoch nicht das Problem, dass es am Markt noch kaum nutzbare Systeme gibt, die einen hohen mobilen, globalen Bandbreitenbedarf befriedigen können. Das Militär muss also in diesem Bereich selbst eigene Lösungen entwickeln oder in enger Kooperation mit der Industrie dementsprechende Themen vorantreiben.

5.2.3.3 Technische Interoperabilität und Offenheit

Technische Interoperabilität umfasst eine Definition von Standards, um einen möglichst unkomplizierten (also vollautomatischen) Datenaustausch zwischen Systemen zu ermöglichen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Offenheit von Systemen.

Zur Vermeidung von Inkompatibilitäten sollten daher ausschließlich Programme eingesetzt werden, die ihre Datenhaltung auf offenen und standardisierten Formaten aufbauen. Das simpelste aller Formate ist eine *ASCII-Textdatei*²²². Für in Textform gespeicherte Informationen kann dies durchaus schon ausreichen. Allerdings gehen hierbei alle Meta- und Formatierungsangaben verloren. Weitere Datenaustauschformate sind zum Beispiel *EDIFACT*²²³, *SGML*²²⁴, *HTML*²²⁵ oder *XML*²²⁶. Standards erleichtern die

²²¹ Das öffentlich verfügbare Intelsat- oder Inmarsatsystem ist beispielsweise auf 9.600 bit/s beschränkt

²²² *American Standard Code for Information Interchange*. Beschreibt einen grundlegenden Zeichencode für Schriftstücke in englischer Sprache.

²²³ Standard zum Austausch von digitalen Handelsdokumenten

²²⁴ *Standard Generalized Markup Language*. Sehr umfangreicher, universell einsetzbarer und damit sehr aufwändiger Markup-Standard

Implementierung von Konvertern oder Datenaustauschschnittellen. Je populärer ein Standard wird, desto wahrscheinlicher wird auch, dass Software-Hersteller ihn von vorneherein in ihre Produkte integrieren. Da die meisten Datenaustauschstandards im Wesentlichen auf Textformaten basieren, können auch selbst unterschiedliche Hardware- und Basissystemplattformen die Daten lesen. Auch für andere Formate (Bilder, Vektordaten, Videodaten, etc.) gibt es diverse Standards, die der „Eigenbrötlererei“ ein Ende setzen können.

Im Zuge der Vernetzung von Informationssystemen wird der Aspekt der standardkonformen Datenhaltung ein wenig durch eine neuere Entwicklung in den Hintergrund gedrängt. Die Idee ist, dass Offenheit der Datenhaltung sekundär ist, wenn Computersysteme direkt miteinander kommunizieren können. Wie ein Computer seine Aufgabe erfüllt, ist dann irrelevant. Das Wesentliche ist, dass andere Computer Anfragen an ihn stellen können und Antworten erhalten, die sie ohne größeren Mehraufwand auch weiterverwenden können.

Ein Beispiel für eine technische Lösung in diesem Bereich ist *ODBC*²²⁷. Es ermöglicht die herstellerunabhängige Kommunikation von Anwendungen mit einem Datenbankserver. Sowohl die Anwendung als auch die Datenbank müssen ODBC implementiert haben, um darüber Anfragen und Antworten auszutauschen. Neuere Entwicklungen gehen in den Bereich *Web-services*. Dabei werden Standards für Datenschnittstellen und Datenaustauschprotokolle vereinbart. Eine frühzeitige Berücksichtigung der Offenheit

²²⁵ *Hypertext Markup Language*. Im Moment wichtigster Standard für die Erstellung von Internet-Seiten

²²⁶ *Extensible Markup Language*. Weitgehend anpassbare Beschreibungssprache, die vor allem ihre Fähigkeiten der Darstellung von Daten ausspielt

²²⁷ *Open DataBase Connectivity*

und Standardkonformität aller Elemente der Informationstechnologie kann die Forderung nach einer höheren Flexibilität nachhaltig fördern. Natürlich sind XML, Webservices & Co. kein Wundermittel, um den informationstechnischen Turm zu Babel einzureißen. Sie dienen jedoch als Mittel zur Überwindung von Sprach- und Systemgrenzen durch die Bildung eines gemeinsamen Sprachenraums. Für Entwickler können sie damit eine ähnliche Bedeutung haben, wie der legendäre Stein von Rosette für die Erschließung der Ägyptischen Sprache.

5.2.3.4 Semantische Interoperabilität

Semantische Interoperabilität betrifft die Sinnhaftigkeit der Daten, die über das Netzwerk ausgetauscht werden. Daten ohne Semantik werden niemals zu Informationen. Aufgabe des Netzwerkes ist es unter anderem, verschiedenen Anwendern mit jeweils anderen Anforderungen die vorhandenen Daten unterschiedlich aufzubereiten – also mit unterschiedlicher Semantik zu versehen. Wichtig ist hierbei, dass die Daten nicht je nach Ansicht verfälscht werden.

5.2.3.5 Integration von Prozessen

Mit der *Integration der Prozesse* des Militärs wird gewährleistet, dass die Arbeitsabläufe tatsächlich über das Informationssystem ablaufen können. Es ist ineffektiv, Informationen aus dem System zu entnehmen, außerhalb weiterzuverarbeiten und dann wieder einzugeben. Stattdessen muss gewährleistet sein, dass alle Anwendungen im Informationssystem hinterlegt sind. Hierzu müssen jedoch zunächst einmal alle Prozesse innerhalb der Streitkräfte und in Kombination mit der Umwelt der Organisation erfasst werden. Anschließend lässt sich die grundsätzliche Frage beantworten, ob das Informationssystem den Prozessen der Organisation angepasst wird (Customizing oder Individuallösung) oder die Organisationen mehr den in der existierenden Software hinterlegten Prozessen angeglichen wird. Auf diese Thematik wird in Kapitel 5.5.3 jedoch noch etwas genauer eingegangen werden.

5.2.3.6 Hohe Sicherheitsanforderungen

Zur Sicherstellung einer durchgängigen *Sicherheitsarchitektur* muss der Schutz des Informationssystems von Anfang an mit einbezogen, also integriert werden.

Zu den essentiellen Anforderungen gehört der Schutz der Vertraulichkeit der Informationen. Dies kann durch eine hochgradige Verschlüsselung oder eine vollständige Abkapselung des eigenen Datenverkehrs erfolgen. Letztere Maßnahme birgt jedoch noch immer ein erhebliches Risiko, da Informationssysteme ebenfalls von Innen, beispielsweise durch böswillige Mitarbeiter, Gefahren ausgesetzt sein können. Abkapselung würde auch dem Prinzip einer engen Vernetzung aller informationstechnischen Systeme und Entitäten widersprechen.

Mindestens genauso kritisch, wie der Schutz vor Datenlecks ist die Absicherung der Integrität der Daten. Integrität bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem, dass Daten nicht versehentlich oder böswillig verändert oder zerstört werden. Es muss also stets gewährleistet bleiben, dass Daten zwischen Sender und Empfänger vollständig und korrekt übertragen werden und auch die Identität der Kommunikationsteilnehmer zweifelsfrei ist.

Als dritte Mindestanforderung wären Identifizierung und Authentisierung zu nennen. Es muss nachvollziehbar sein, wer auf Informationen zugreift oder selbst einspeist. Hierbei ist unerheblich, ob es sich um einen Mensch oder eine Maschine handelt. Stichworte in diesem Zusammenhang sind Nichtabstreitbarkeit und Nachvollziehbarkeit.²²⁸ Es muss als zum einen ersichtlich sein, wer die Urheberschaft für Informationen innehat. Zum anderen muss nachvollziehbar sein, welche Aktionen ein Nutzer innerhalb des Systems getätigt hat (z.B. durch Protokollierung). Zu diesem Zweck ist die bereits

²²⁸ Jablonski (2004), S. 11

angesprochene Identifizierung (also die Zuordnung zu einer Identität) und die dazugehörige Authentisierung (also die Verifizierung der Identität durch beispielsweise ein Passwort) notwendig.

In einer komplexen Organisation mit zahlreichen Hierarchiestufen und sehr unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern kommt eine vierte Mindestanforderung hinzu. Sie betrifft das komplexe Themenfeld der Autorisierung. Es muss also für jeden Teilnehmer am System definiert werden, welche Zugriffs- und Ausführungsrechte er erhält. Prinzipiell sollte der Grundsatz verfolgt werden, dass alles verboten ist, was nicht explizit erlaubt ist.

5.2.4 Informationsreduktion und –auswahl

Eine der bekanntesten Regeln der Network Economy besagt, dass der Nutzen eines Netzes bzw. Systems mit der Zahl der Teilnehmer steigt. Gemäß der Metcalfe Regel ²²⁹ hat damit die umfassende Einführung von NCW auch wieder einen positiven Rückkopplungseffekt auf das Ergebnis der Vernetzung.²³⁰

Umgekehrt bedeutet die Erhöhung der Anzahl der Mitglieder eines Netzwerkes auch die dramatische Erhöhung von dessen Komplexität. Automatisierung und Digitalisierung haben unzählige neue Möglichkeiten zur Sammlung von Informationen geschaffen. Datenbanken und Data-Warehousing können umfangreiche Datenbestände mit einander in Bezug bringen und somit neue Informationen generieren. Zusätzlich erstellen und sammeln Mitarbeiter Dokumente, Datenbanken, Bilder und viele weitere Informationsquellen. Fast jedes Computernetzwerk produziert somit täglich giganti-

²²⁹ Benannt nach Robert Metcalfe, Gründer des Netzwerkausrüsters 3Com

²³⁰ Vgl. Alberts (2000), S. 32-34

sche Informationsberge. Schätzungen besagen, dass rund 70 Prozent aller Datenbestände in einem typischen Netzwerk überflüssig sind.²³¹

Zur Trennung der Spreu vom Weizen ist die Verarbeitung der Information notwendig. Dies umfasst die Reduktion, Analyse, Abstimmung, Zusammenführung und Präsentation der beschafften Informationen.²³²

Jede dieser Maßnahmen kann unter Umständen die Informationen verfälschen. Reduktion kann Zusammenhänge oder Details zerstören, Zusammenführung kann zu falschen Schlüssen führen, Präsentation einen falschen Eindruck erwecken. Im Gegenzug können unbearbeitete Rohdaten für den Einzelnen aber auch einfach zu umfangreich, nicht interpretierbar und damit unbrauchbar sein.

²³¹ Vgl. Carr (2003), S. 12; gemeint sind hiermit vor allem Daten auf Verzeichnissystemen und E-Mails: zum Beispiel Spam, MP3-Dateien und Videoclips

²³² Bea (2001), S. 260

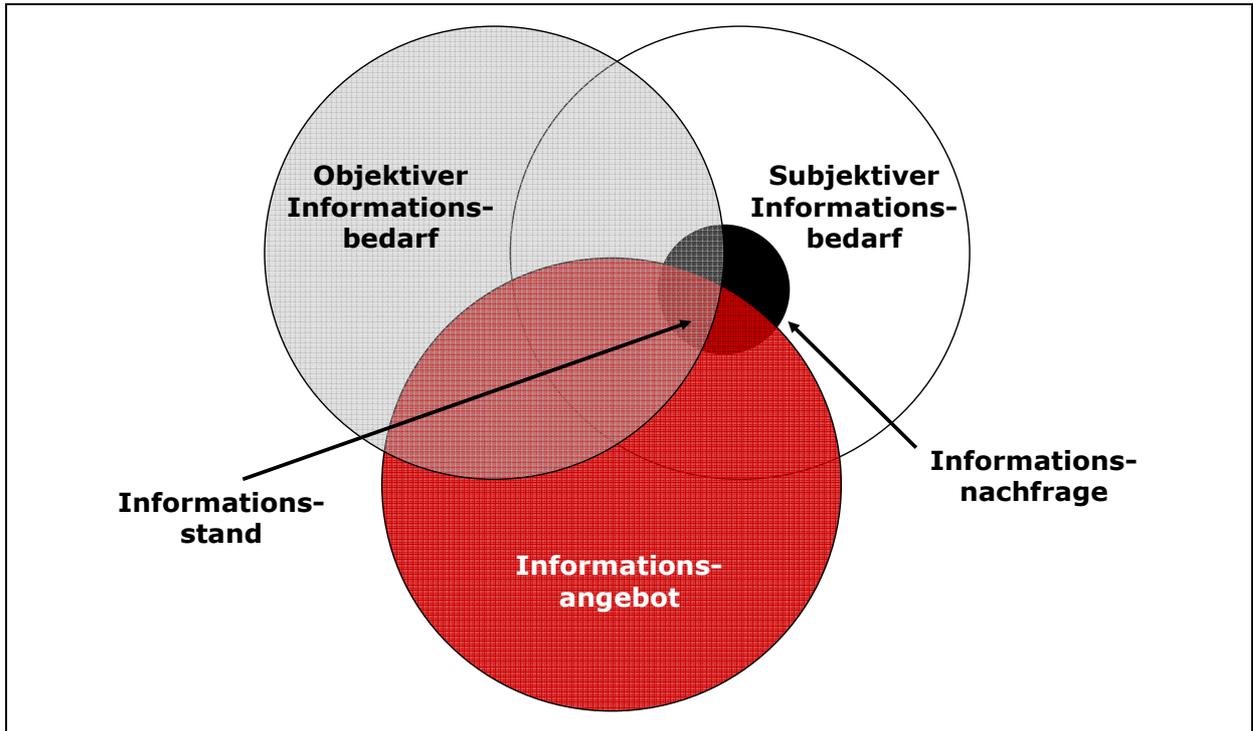


Abbildung 41: Überschneidungen von objektivem und subjektivem Informationsbedarf sowie dem Informationsangebot,

Quelle: Eigene Darstellung; orientiert an Krmar (2003), S. 50

In Abbildung 41 lässt sich erkennen, dass subjektiver und objektiver Informationsbedarf nicht unbedingt identisch sein müssen. Da das Informationsangebot nur in den seltensten Fällen mit dem Bedarf deckungsgleich ist, ergibt sich nur ein Teilbereich wo Angebot und Nachfrage zueinander finden und einen Informationsstand schaffen können.

Ziel der Informationstechnik ist es, die Mengen von objektivem und subjektivem Informationsbedarf sowie dem Informationsangebot deckungsgleich zu bekommen.

Bei diesem Ansatz gilt jedoch nicht das Grundprinzip „Je mehr Informationen, desto besser“. Information ist der Zuwachs an zweckorientierten Da-

ten.²³³ Aus der Fülle an vorhandenen Informationen sollen nur diejenigen weitergegeben werden, die einen Mehrwert für den Empfänger darstellen.

Hohe Sicherheitsanforderungen des Militärs bedingen zusätzlich eine Filterung der Daten nach Berechtigungsstufen. Für die Planung der Informationsbereitstellung ergibt sich damit ein doppeltes Dilemma: Es sollen alle Informationen zur Verfügung stehen, die für eine Aufgabe benötigt werden, und gleichzeitig sichergestellt werden, dass keine Informationen darüber hinaus weitergegeben werden.

5.3 Führung und Entscheidung

Komplexere Aufgaben und ein diffizileres Organisationsumfeld stellen hohe Anforderungen an die Führungs- und Entscheidungskultur der Streitkräfte. Das beinahe sprichwörtliche militärische Unterordnungssystem entlang der Befehlskette gibt es in seiner ursprünglich starren Form schon lange nicht mehr. Es ist aber dennoch in vielen Bereichen noch immer gängige Praxis und wird auch in Zukunft teilweise seine Existenzberechtigung haben. Vom Soldaten der Zukunft wird jedoch vermehrt Eigenverantwortung und Eigeninitiative gefordert werden und ihm dafür auch der notwendige Rahmen gegeben werden müssen.

5.3.1 Hinterfragen der alten Weisungskette

Zur Betrachtung des Themenkomplexes Weisungskette soll zunächst einmal ein kurzer Blick auf die abstrakten Hintergründe geworfen werden. Eine Weisungskette unterscheidet sich im Grunde genommen nicht sehr von einer Prozesskette und lässt sich damit in ähnliche Bestandteile zerlegen.

²³³ Bea (2001), S. 247

Ein Prozess transformiert Input, häufig über mehrere Stufen in Output.²³⁴ Unterschieden werden kann in natürliche Prozesse (z.B. Leben) und künstliche Prozesse (z.B. Produktion). Prozesse sind nach den Vorstellungen der Kybernetik Regelkreise, die ständig auf Abweichungen zwischen Führungs- und Regelgrößen überwacht werden müssen. Ein Prozess braucht nach seiner Gestaltung eine Steuerung und muss auch gegebenenfalls angepasst werden.

Die Gestaltung von Prozessen lässt sich in Schema und Ausprägung unterscheiden. Ein Schema ist eine allgemeingültige Aussage über einen Prozess. Es kann also zum Beispiel eine abstrakte Beschreibung und Spezifizierung eines Reparaturprozesses sein. Eine Ausprägung ist eine singuläre Instanz eines Schemas. Ein Beispiel wäre ein konkreter Reparaturauftrag.

Auch militärische Organisationen richten sich nach dem Muster von Schema und Ausprägungen.

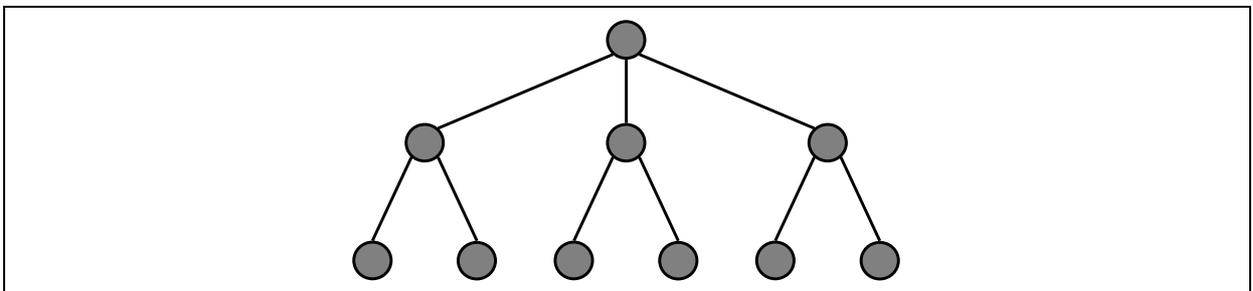


Abbildung 42: Typisches Bild einer hierarchischen Organisation,
Quelle: Eigene Darstellung

Das Militär gilt als Erfinder der so genannten Funktionalen Organisation. Diese Form der Organisationsgestaltung zeichnet sich durch ihre sehr klare Form aus (siehe Abbildung 42). Als Einliniensystem hat sie den Vorteil klarer Instanzenwege, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche.²³⁵

²³⁴ Schmidt (2002), S. 1

²³⁵ Bea (2001), S. 384

Die oberste Instanz der Funktionalen Organisation ist verantwortlich für die Gestaltung der Schemaebene. Sie legt Prozesse grob und langfristig fest. Die weitere Detaillierung erfolgt auf den untergeordneten Ebenen, die sich jedoch fast ausschließlich mit den Ausprägungen von Prozessschemata beschäftigen. Analog zum Regelkreis werden von den untergeordneten Ebenen anfallende Abweichungen zwischen Führungs- und Regelgröße an die jeweils übergeordnete Ebene weitergeleitet. Dies gewährleistet, dass die Organisationsführung Gelegenheit zur Anpassung des Schemas hat.

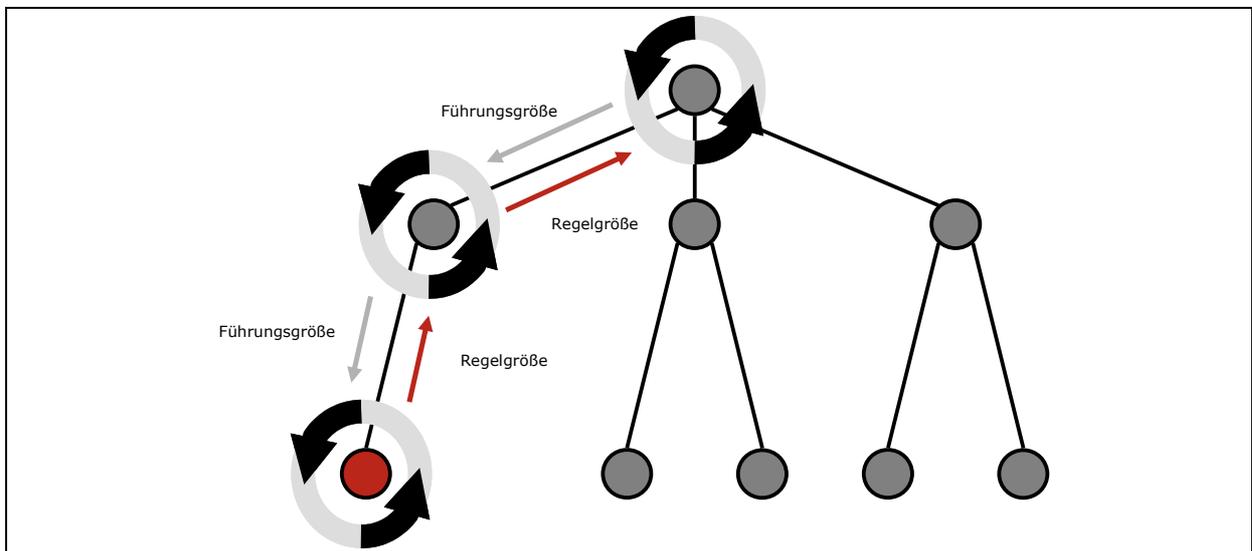


Abbildung 43: Rückkopplung der Regelgröße über die Hierarchieebenen,
Quelle: Eigene Darstellung

Die Struktur der Funktionalen Organisation bedingt, dass auf allen Ebenen der Organisation jeweils die Abweichungen von Ist und Soll beobachtet und erkannt werden müssen, um die Existenz eines Problems auch in der Spitze der Hierarchie bekannt zu machen. Diese langen Instanzen- und Informationswege sind ein entscheidender Nachteil dieser Organisationsstruktur. Veränderungen verlangen die Einbindung der Führungsspitze, was zu

einer Überlastung dieser Ebene mit vor allem operativen Fragestellungen führen kann.²³⁶

Militärische Organisationen sind sehr autoritär aufgebaut und unterliegen einer strengen Befehlskette. Disziplin und Unterordnung galten lange Zeit als eine der Kerntugenden des Militärs. Die Handlungen des Einzelnen werden durch die Befehle des jeweiligen Vorgesetzten bestimmt und es bietet sich in der Regel nur recht wenig Entscheidungsspielraum. Entscheidungen umfassen zunächst eine Problemerkennung und -analyse, Generierung von Lösungsalternativen, Wahl einer Lösungsalternative und schließlich die Kontrolle des Erfolgs.²³⁷ Informationsdefizite können zu falschen Entscheidungen mit potentiell gefährlichen Konsequenzen führen.

Ein Grund für diese restriktive Regelung war stets, dass sich untergeordnete Ränge keinen Überblick über das Gesamtgeschehen verschaffen konnten. Ihr Horizont erstreckte sich im Allgemeinen auf das direkte Sichtfeld – strategische Entscheidungen waren damit praktisch unmöglich oder hätten zu viel zeitaufwändigen Informationsaustausch erfordert.

Der in jüngster Zeit immer häufiger geäußerte Wunsch nach mehr organisatorischer Flexibilität der Streitkräfte scheidet nicht zuletzt an der starren Führungs- und Entscheidungsstruktur.

²³⁶ Vgl. Bea (2001), S. 384

²³⁷ Vgl. Bea (2001), S. 334

5.3.2 Management by Objectives

Helmuth von Moltke²³⁸ wird der Ausspruch „Gehorsam ist Prinzip, aber der Mann steht über dem Prinzip“ zugesprochen.²³⁹ Er führte einen wesentlichen Begriff in den Führungsvorgang ein: Direktiven.

„Je höher die Behörde, desto kürzer und allgemeiner werden die Befehle sein, je größer die Hauptunterabteilungen, je mehr Freiheit muss ihnen gelassen werden. [...] Man wird also theoretisch unter Direktiven solche Mitteilungen der oberen an die untere Stelle verstehen, in denen nicht sowohl bestimmte Befehle für deren augenblickliches Verhalten erteilt, als vielmehr nur leitende Gesichtspunkte aufgestellt werden. Letztere dienen dann als Richtschnur bei den übrigen selbstständig zu fassenden Entschlüssen.“ Das bedingt aber, *„dass die untergebenen Behörden den Zweck des Befohlenen erkennen, um nach diesem selbst dann zu streben, wenn die Umstände es erfordern sollten, anders zu handeln, als befohlen war.“*²⁴⁰

Noch einmal zusammengefasst setzt der Einsatz von Direktiven voraus, dass

- alle Unterführer in Bezug auf die Kriegsführung sich in die Lage ihrer Vorgesetzten versetzen,
- den Auftrag kennen und selbstständig und kreativ je nach Situation im Hinblick auf seine Erfüllung entscheiden und handeln und
- der Generalstab die Last der Koordination und Integration übernimmt.

²³⁸ Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke, (26.10.1800 – 24.04.1891): Generalfeldmarschall, preußischer Heerführer 1858-1871, Berater des osmanischen Sultans in Konstantinopel

²³⁹ Vgl. Hinterhuber (2003), S. 122

²⁴⁰ Hinterhuber (2003), S. 122

Durch die Nutzung von Informationstechnologie ergibt sich die Möglichkeit zur Delegation von Entscheidungen auch im militärischen Umfeld. Zum ersten Mal kann nun sogar die Last der zentralen Koordination von der Führungsspitze genommen und eine hoch flexible Selbstsynchronisation gewählt werden.

Ähnlich dem Konzept des *Management by Objectives* gibt der Vorgesetzte nur einen groben Zielrahmen vor. Beispielsweise die Besetzung einer bestimmten Stadt innerhalb eines definierten Zeitraums. Die so genannte *Auftragstaktik* vertraut auf die Initiative jedes einzelnen Soldaten und steht damit im Gegensatz zur althergebrachten *Befehlstaktik*. Der Befehlshaber setzt seine Untergebenen nur darüber in Kenntnis, welche Aufgabe zu erfüllen ist – nicht aber wie.²⁴¹ Der Kommandeur der ausführenden Einheit kann sich dann direkt Detailinformationen zur operativen Ausführung seines Auftrages beschaffen und die notwendigen Schritte selbst festlegen. Der Vorteil liegt in einer höheren Autonomie der Einheiten und einer direkten Entscheidungsfindung vor Ort. Sie deckt sich mit Moltkes Überzeugung, dass der Krieg niemals wirklich planbar ist: „*Es kommt darauf an, in lauter Spezialfällen, die in den Nebel der Ungewissheit gehüllte Sachlage zu durchschauen, das Gegebene richtig zu würdigen, das Unbekannt zu erraten, einen Entschluss schnell zu fassen, und dann kräftig und unbeirrt durchzuführen.*“²⁴² Heute würde man in diesem Zusammenhang vom „Nebel des Krieges“ und der ständigen Erwartung des Unerwarteten sprechen.

Essentiell ist jedoch in jedem Fall, dass sowohl Vorgesetzter als auch Untergebener die bestmöglichen Informationen erhalten, um damit die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen.

²⁴¹ Aust (2003), S. 113

²⁴² Hinterhuber (2003), S. 120

Kommunikations- und Führungssysteme erlauben zudem, dass nicht nur eine Koordination des Untergebenen mit seinem Vorgesetzten, sondern auch mit seinen gleichgestellten oder gar innerhalb der Organisation komplett anderweitig assignierten Partnern in Kontakt treten kann.

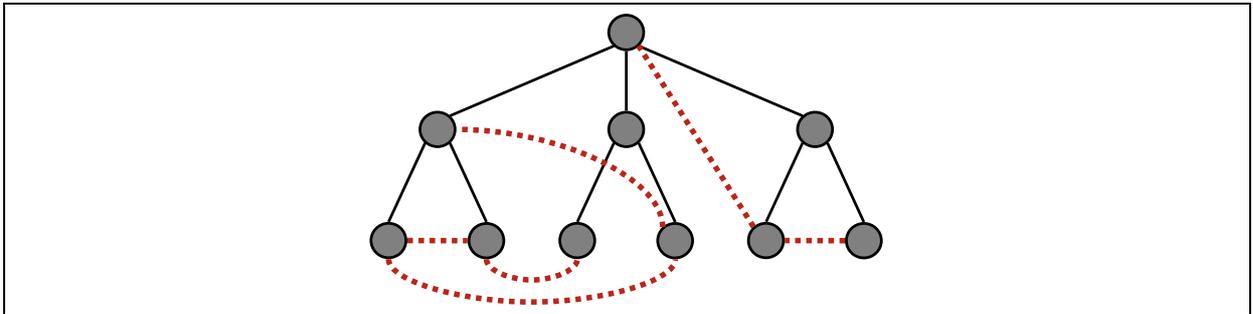


Abbildung 44: Aufbrechen der statischen Strukturen zu einer mehr situativen Zusammenarbeit,

Quelle: Eigene Darstellung

Eine zunehmend offene und interaktive Organisationsstruktur kann auch zur Folge haben, dass eine Befehlsstruktur entsteht, die in der Vergangenheit als höchst gefährlich und in jedem Fall als zu vermeidendes Übel angesehen wurde. Es ist nun auch möglich, dass es erstmals keinen übergeordneten Vorgesetzten gibt. In diesem Fall gibt es keine finale Autorität, die als oberster Befehlshaber agiert. Alle Entitäten der Organisationsstruktur agieren eigenverantwortlich und in Koordination zueinander. Zur Sicherstellung, dass die Aktivitäten dieser Organisation eine bestimmte Richtung bekommen und bestimmte Normen nicht verlassen, müssen Ziele und Werte vorgegeben werden.²⁴³

²⁴³ Vgl. Alberts (2003), S. 203-204

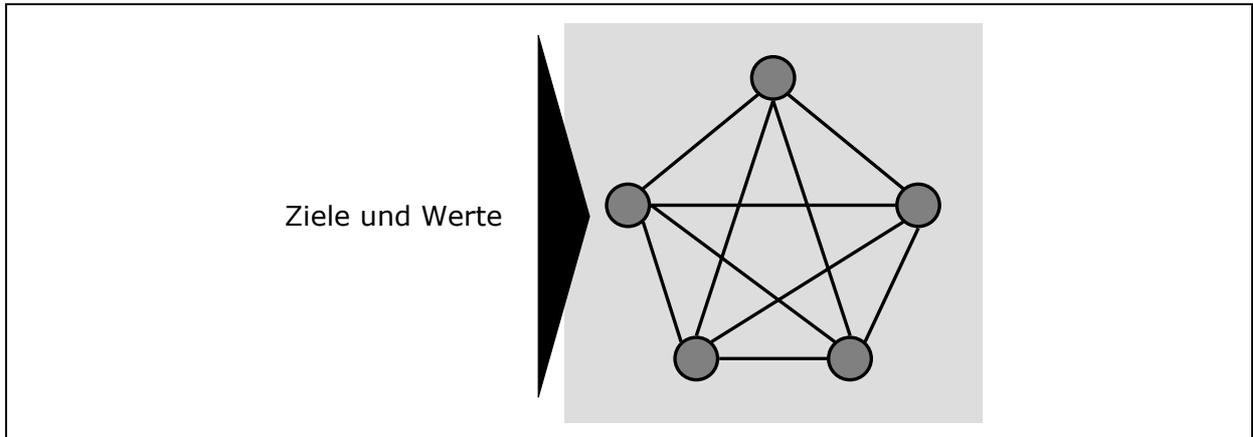


Abbildung 45: Ein Netzwerk gleichberechtigter Partner,
Quelle: Eigene Darstellung

5.3.3 Übergreifende Kommunikation

	Befehlstaktik	Auftragstaktik
Vorherrschende Form der Anordnungen	Befehle, Anweisungen	Rahmenbedingungen
Führungsanspruch	nach Rang	nach Kompetenzen
Entscheidungsfindung	Linienfunktion	Dezentrale Eigenverantwortung
Informationsallokation	agglomeriert	verteilt
Vorherrschender Informationsverlauf	Vertikal entlang der Weisungskette	Horizontal und unabhängig von Hierarchien
Informationsmanagement	<i>Push</i>	<i>Post, Pull</i>
Informationsquellen	Monopolistisch; Informationstiefe verringert sich entlang der Weisungskette	Eklektisch; variable Informationsquellen
Organisationsprozesse	Vordefiniert, sequentiell	Dynamisch, simultan

Tabelle 4: Unterschiede zwischen Befehlstaktik und Auftragstaktik

Quelle: Eigene Darstellung, orientiert an Alberts (2003), S. 218

In der klassischen Form der militärischen Befehlstaktik werden Informationen nach dem *Push*-Prinzip verteilt. Untergebene erhalten von ihren Vorgesetzten die Informationen, die sie für ihren jeweiligen Aufgabenbereich

benötigen.²⁴⁴ Dies setzt voraus, dass den Vorgesetzten im Vorfeld bekannt ist, welche Informationen notwendig und wie sie aufzubereiten sind. Innerhalb der Weisungskette nimmt die verfügbare Informationsmenge in den unteren Hierarchien immer mehr ab. Dieser Entwicklung können die unteren Hierarchieebenen zwar durch so genannte inoffizielle Kanäle durch horizontalen Informationsaustausch entgegenwirken. So eine Entwicklung widerspricht aber der Idee der Linienorganisation mit klar definierten Informationsmonopolen.

Neue Kommunikationsmethoden ermöglichen die Kombinationen mehrerer Distributionsformen zu einer individuellen Informationsbereitstellung. Das entscheidende Stichwort hier ist *Multi User Domain* (MUD).²⁴⁵ Es fordert eine Kommunikation über die Ebene der reinen technischen Interoperabilität hinaus auf einer Ebene der semantischen Verarbeitung.²⁴⁶ IT-Systeme übernehmen dabei die Aufgabe der Vorauswahl, Aggregation und Verteilung von Informationen.

Zunächst soll die Betrachtung aber noch einmal eine Entwicklungsstufe zurückgehen. Multi User Domain bedeutet nicht zwangsweise, dass die Informationsverarbeitung völlig automatisiert sein muss. In vielerlei Hinsicht wird so etwas selbst in der mittleren Zukunft noch unmöglich oder zumindest unzuverlässig sein. MUD ist primär ein Synonym für vernetzte Zusammenarbeit. An Stelle einer Informationslogistik auf Basis des *Push*-Ansatzes kommen vermehrt *Pull*-Verfahren zum Tragen. Die Nutzer des Informationsnetzes wählen sich aus dem vorhandenen Informationsange-

²⁴⁴ In der bildlichen Übersetzung des Begriffes „*Push*“ bedeutet dies, dass ihnen Informationen quasi zugeschoben werden.

²⁴⁵ Wunder (2004), S. 4

²⁴⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.3.4

bot selbst die Informationen aus, die sie für ihre Aufgabe benötigen.²⁴⁷ Sie können sich damit ein sehr erweitertes Bild der aktuellen Situation machen.

Multi User Domains bestehen aus einer Vielzahl von Anwendern, die über Kommunikationssysteme mit einander verbunden sind. Sie bilden damit eine virtuelle Umgebung für den Informationsaustausch.²⁴⁸ Dabei müssen sie nicht zwangsweise auf ein technisches System beschränkt sein, sondern über mehrere parallele bzw. ergänzende Systeme verfügen. Zu nennen sind synchrone Systeme, wie Chat oder direkte Audio- bzw. Videoübertragungen. Zeitlich ungebundene – also asynchrone – Systeme sind zum Beispiel E-Mail, Newsgroups, Content Management Systeme, Fileserver oder – abstrakt – Datenbanken.

²⁴⁷ Auch hier greift eine bildliche Übersetzung des Begriffes „Pull“. Der Einzelne zieht sich aus einer Bibliothek die Informationen, die er benötigt.

²⁴⁸ Vgl. Wunder (2004), S. 4

5.3.4 Zusammenarbeit

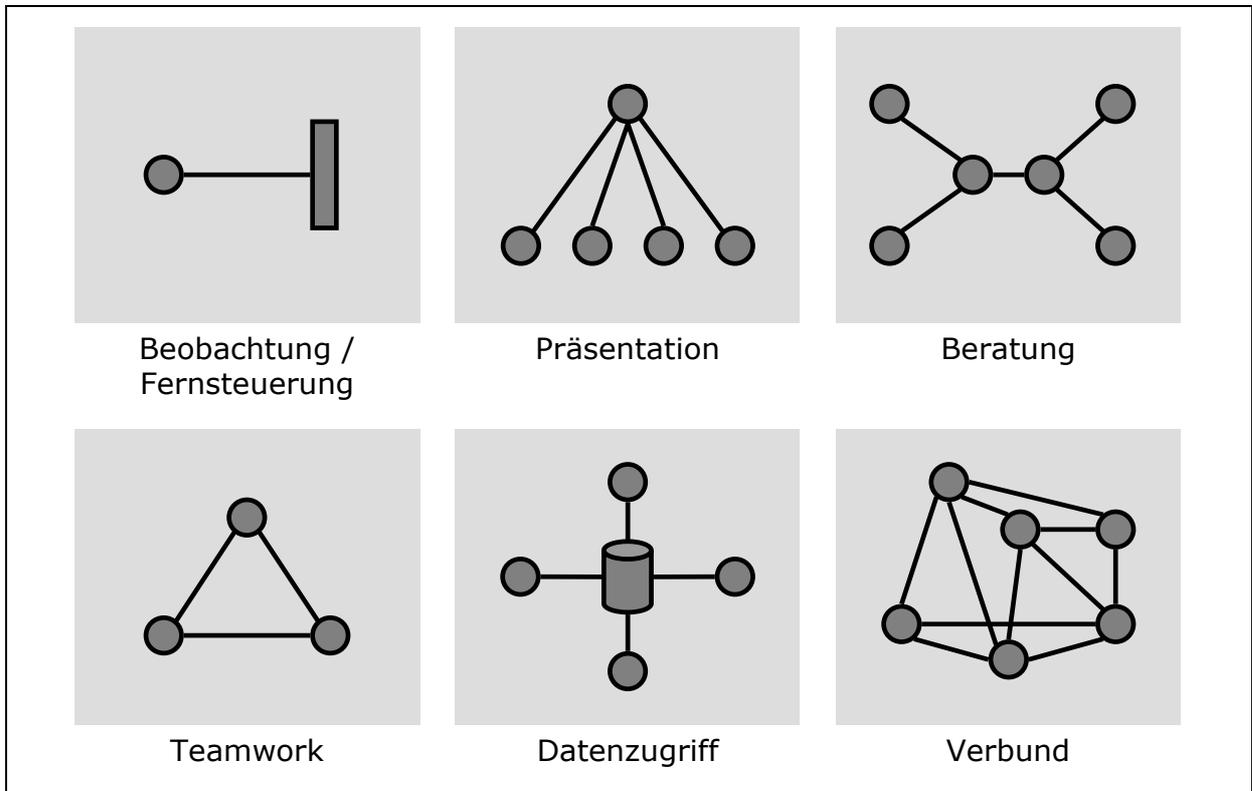


Abbildung 46: Grundtypen vernetzter Zusammenarbeit,
Quelle: Eigene Darstellung, orientiert an Picot (2001), S. 441

Zusammenarbeit im militärischen Sinne bedeutet den aktiven Austausch von Daten, Informationen, Wissen, Wahrnehmungen oder Konzepten.²⁴⁹ Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass der passive Austausch (beispielsweise die Veröffentlichung und Verbreitung eines Strategiepapiers) keine Zusammenarbeit im engeren Sinne darstellt.

Eine der klassischsten Formen der Zusammenarbeit ist die Planung. Hierbei werden häufig verschiedene Personen mit divergierenden Expertisen zusammengeführt.²⁵⁰ Zusammenarbeit lohnt sich dann, wenn der Gewinn

²⁴⁹ Vgl. Alberts (2001), S. 185

²⁵⁰ Vgl. Alberts (2001), S. 186

durch das Hinzuziehen zusätzlichen Wissens den damit verbundenen Ressourcenverbrauch übertrifft.²⁵¹

Die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit ermöglichen den Ausgleich der heterogenen Verteilung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten innerhalb der Gesamtorganisation der Streitkräfte.²⁵² Sie beschleunigen die Verteilzeiten von Informationen und vereinheitlichen und erleichtern den Zugriff.

Es lässt sich hierbei von einer Art kognitiver Arbeitsteilung sprechen.²⁵³ Statische Zuordnungen von Kompetenz und Verantwortung werden zugunsten einer dynamischen, anforderungsspezifischen Kompetenz-Allokation aufgegeben.²⁵⁴

Zusammenarbeit unterscheidet sich je nach darunter liegendem Medium oder den Rahmenbedingungen. Die Ausgestaltung der Form der Zusammenarbeit richtet sich nach Zweckmäßigkeit und Praktikabilität.

Auf niedrigem Niveau kann Zusammenarbeit sehr frei und unstrukturiert erfolgen. Nimmt jedoch die Zahl der Teilnehmer oder die Komplexität²⁵⁵ zu, steigt die Notwendigkeit einer strukturierten Zusammenarbeit. Strukturiert kann hierbei bedeuten, dass die Organisation der Teilnehmer, das prinzipielle Vorgehen bzw. die Kommunikationsform, das Aufgabenfeld oder die gemeinsam genutzten Daten strukturiert werden.²⁵⁶ Meist wird jedoch versucht, Strukturen für alle vier Aspekte zu konstruieren.

²⁵¹ Vgl. Alberts (2001), S. 186

²⁵² Vgl. Picot (2001), S. 443

²⁵³ Vgl. Picot (2001), S. 445

²⁵⁴ Picot (2001), S. 445-446

²⁵⁵ Beispielsweise durch die schiere Menge der involvierten Daten

²⁵⁶ Vgl. Alberts (2001), S. 190

Zur Unterstützung der militärischen Zusammenarbeit empfiehlt sich eine Beobachtung der wichtigsten Kommunikationsströme innerhalb der Streitkräfte. Hierbei sind einige Fragen zu beantworten:²⁵⁷

- Welche Entitäten arbeiten zusammen?
- Lassen sich Gruppen von Entitäten bilden?
- Wie hoch sind Frequenz und Intensität der Zusammenarbeit?
- In welchem Zusammenhang bzw. mit welchem Zweck kommt es zu einer Zusammenarbeit?
- Welche Informationen werden ausgetauscht bzw. benötigt?
- ...

Aus diesen Überlegungen heraus lassen sich Ansätze gewinnen, um besonders bedeutende Zonen der Zusammenarbeit innerhalb der Streitkräfte zu sondieren. Diese können im nächsten Schritt dann evaluiert werden, um mögliche Verbesserungen der Kommunikationskanäle vorzunehmen.

Ein sehr häufiger Grund für ineffiziente Kommunikation sind unterschiedliche Sichtweisen auf das gleiche Problem. Zwar sind divergierende Ansätze prinzipiell ein guter Weg, um innovative Lösungen zu finden. Organisationen unterstützen die Bildung inhomogener Arbeitsgruppen sogar ausdrücklich. Genauso häufig können daraus aber auch Missverständnisse resultieren, die für mindestens eine der beteiligten Seiten in einer suboptimalen Lösung resultiert.

²⁵⁷ Vgl. auch Alberts (2001), S. 198

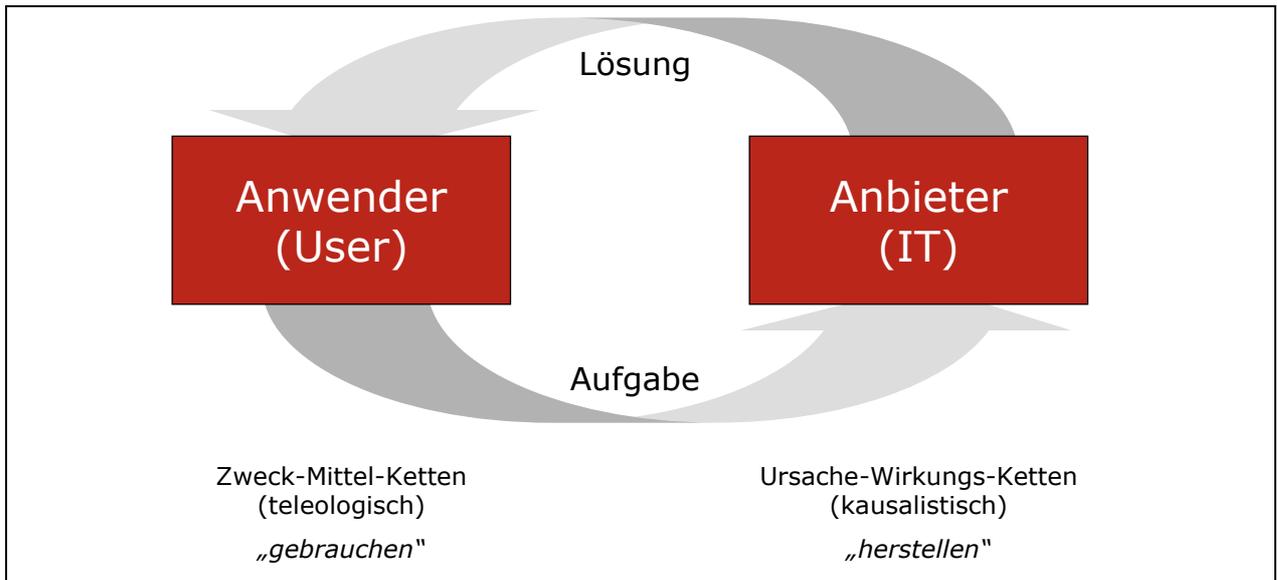


Abbildung 47: Gegensätzliche Sichtweisen von Anwendern und Anbietern einer IT-Lösung,

Quelle: Eigene Darstellung; basierend auf Ortner (2003), S. 25

Als Beispiel seien die unterschiedlichen Sichtweisen zwischen den Nutzern und den Anbietern einer IT-Lösung, beispielsweise eines Planungssystems. Die Anwender konzentrieren sich in ihren Überlegungen meist darauf, *dass ein Problem gelöst wird*. Das Informationsmanagement als Anbieter der Lösung konzentriert sich hingegen darauf, *wie ein Problem gelöst wird*. Für die Anwender ist ein Informationssystem primär ein Gebrauchsmittel. Es ist dabei irrelevant, wie das Informationssystem unter der Oberfläche funktioniert, solange die korrekten Ergebnisse in der gewünschten Zeit und Qualität am Ende herauskommen. Eventuell mangelndes Verständnis für technische Zusammenhänge verstärkt dieses Desinteresse an der Funktionsweise zusätzlich. Man spricht hierbei von einer teleologischen Denkweise in Zweck-Mittel-Ketten.²⁵⁸

Das Informationsmanagement betreibt die Informationssysteme und stellt die damit erbrachten Dienstleistungen her. Dies bedingt eine völlig andere Sichtweise auf Technologie. Primäres Interesse besteht hier an der Funkti-

²⁵⁸ Vgl. Ortner (2003), S. 25

onsweise der Informationstechnologie. Man spricht hierbei von einer kausalistischen Denkweise in Ursache-Wirkungsketten.²⁵⁹

Im Idealfall werden beide Denkweisen mit berücksichtigt. Sehr schlecht sind einseitige Ausrichtungen auf eine der beiden Seiten.

Ein stark teleologischer Ansatz könnte in diesem Beispiel unter Umständen eine informationstechnisch suboptimale oder gar mangelhafte Lösung zur Folge haben, die aber trotzdem zum gewünschten Ergebnis führt. In diesem Fall würde dies wahrscheinlich einen ineffizienten Ressourceneinsatz oder Vergeudung von eventuell zusätzlich verfügbaren Lösungen zur Folge haben.

Ein stark kausalistischer Ansatz könnte eine informationstechnisch optimale Lösung zur Folge haben, die jedoch keine adäquat verwertbaren Lösungen liefern. Es würden damit Ressourcen zur Schaffung einer Lösung aufgewertet werden, die unnötig ist oder zumindest in keinem Verhältnis zum Aufwand steht.

Dieses Beispiel diene als kleine Illustration für die Schwierigkeiten rund um die Zusammenarbeit zwischen inhomogenen Entitäten einer Organisation. Es ist sicherlich leicht ersichtlich, dass diese Probleme sich noch einmal potenzieren, wenn eine Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg erfolgen soll. Also nicht nur eine Virtualisierung der internen Struktur, sondern auch eine Virtualisierung über Organisationen hinweg.

5.3.5 Synchronisation

Verbesserte Zusammenarbeit aller Entitäten der Streitkräfte hat einen konkreten Zweck: Bessere Synchronisation.

²⁵⁹ Vgl. Ortner (2003), S. 25

Militärisch betrifft Synchronisation vor allem die Physische Ebene der Kriegsführung. Sie ist das Anpassen und Verteilen aller Aktivitäten zu einem zusammenhängenden Ganzen in Zeit und Raum. Entscheidungsprozesse und Informationsverarbeitung werden durch Vernetzung beschleunigt. Die physische Trägheit der realen Welt verhindert jedoch, dass sich Menschen und Objekte mit der Geschwindigkeit eines Gedankens oder einer lichtschnellen Datenübertragung bewegen können.²⁶⁰

Synchronisation betrifft in einer Organisation aber auch den Abgleich von Entscheidungsprozessen untereinander. Es geht also nicht nur darum, dass Handlungen synchronisiert werden, sondern auch ihre vorgelagerten Planungen.

In der militärischen Theorie gilt Synchronisation schon seit Jahrtausenden als einer der wichtigsten Schlüssel zum Erfolg. Die Erlangung eines entscheidenden Vorteils gegenüber dem Gegner ist in der Kriegsführung das Hauptziel. Die Orchestrierung aller Teile der Streitkräfte dient als Mittel, um Ereignisse vorherzubestimmen oder den Gegenüber proaktiv in eine gewünschte Situation zu bewegen. Durch die Fokussierung der sonst lose agierenden einzelnen Heeresteile kann eine Bresche in der Verteidigung geschlagen werden. Mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen können Synergien genutzt werden. Dies alles sind Facetten der Synchronisation von Heeresteilen und es gibt zahlreiche Beispiele in der Geschichte, die den Erfolg einer solchen Vorgehensweise belegen.²⁶¹

Die Herausforderung der Synchronisation aller Teile betrifft alle Dimensionen der Streitkräfte. Zum einen müssen die einzelnen Sub-Organisationen der Gesamtstruktur zueinander koordiniert werden. Klassisch wären dies

²⁶⁰ Vgl. Alberts (2001), S. 206

²⁶¹ Vgl. Alberts (2001), S. 206-212

die drei Teilstreitkräfte Heer, Luftwaffe und Marine. Nach der in dieser Arbeit vertretenen Neustrukturierung sind dies die verschiedenen Taskforces und die Unterstützungsdienste sowohl horizontal als auch vertikal.

Es wurde bereits angedeutet, dass die Aufgabe der Synchronisation nicht einfacher geworden ist. Dies hat vor allem drei Ursachen:²⁶²

- Erhöhte Komplexität der Aufgaben. Auch die Zahl der unterschiedlichen Missionsvarianten hat sich durch die Übernahme neuer Aufgaben für das Militär erhöht.
- Die Notwendigkeit zur organisationsübergreifenden Zusammenarbeit erhöht die Inhomogenität der miteinander in Korrelation stehenden Entitäten.
- Beschleunigungen auf der Kognitiven Ebene und der Informationsebene lassen die Forderung nach mehr Schnelligkeit und Flexibilität auf der Physischen Ebene aufkommen.

Eine gemeinsame Sprache ist die Grundlage für eine Kommunikation ohne Missverständnisse. Damit sind nicht allein die Schwierigkeiten bei internationalen Einsätzen mit unterschiedlichen Sprachen im Einsatzland oder sogar bei den Einsatzkräften untereinander. Es betrifft auch die bereits vorher angedeuteten Begriffsunterschiede zwischen verschiedenen Teilen der Organisation. Hier können nur Trainings, Austausch von Personal, Eini-gung auf allgemeingültige Kommunikationsregeln sowie eindeutige über-greifende (Meta-)Definitionen helfen. Die häufig noch immer existierenden Gräben zwischen den verschiedenen Teilstreitkräften können im Laufe der Zeit durch gemeinsame Manöver und Einsätze eingeebnet werden.

²⁶² Vgl. Alberts (2001), S. 212-215

Rigorese Zentralisierung aller Entscheidungsprozesse wäre aus Sicht der Synchronisation sicherlich sehr vorteilhaft. Ähnlich der Leitwarte eines Kraftwerkes könnten alle Abläufe innerhalb der Organisation gesteuert und dank schneller Kommunikationswege doch sehr zeitnah umgesetzt werden. In Kapitel 5.3.1 wurde aber bereits ausführlich dargelegt, dass Entscheidungsmonopolismus eine Sackgasse wäre. Folglich muss Zentralisierung in diesem Zusammenhang anders verstanden werden. Erneut sind klare, zentrale Handlungsvorgaben notwendig. Nur wenn alle Beteiligten beispielsweise über die zeitliche Abfolge von Handlungen und deren Interdependenzen informiert sind, können sie Sorge tragen, dass sie bei ihrer Teilaufgabe innerhalb des vorgegebenen Rahmens bleiben. Zentralen Vorgaben kann dann eine zentrale Steuerung und Entscheidung gegenüber stehen.

Führung und Entscheidung muss zeitnah untereinander abgeglichen werden. Moderne Kommunikationssysteme erlauben die Verteilung von Lageinformationen in nahezu Echtzeit. Ähnlich einem Autofahrer muss ein Kommandeur gleichzeitig seinen Vorder- und Hintermann sowie die Straße im Auge behalten können. Selbstsynchronisation untereinander ist nur dann möglich, wenn die Partner miteinander in Verbindung sind und gegebenenfalls die Handlungen des anderen gegenseitig beobachten können.

5.4 Effektivität, Effizienz und (Kosten-)Wirtschaftlichkeit

Unternehmen wird generell eine Gewinnerzielungsabsicht unterstellt.²⁶³ Daher lässt sich Erfolg und Misserfolg am Gewinn bemessen. Das Militär hat selbstverständlich keine Gewinnerzielungsabsicht. Es hat per se auch keine Einnahmen, sondern wird durch die Öffentliche Hand über ein Budget

²⁶³ Vgl. Gutenberg (1962), S. 8

finanziert. Die Frage ist daher, welcher andere Maßstab für den Erfolg oder Misserfolg im Öffentlichen Bereich angewandt werden kann.

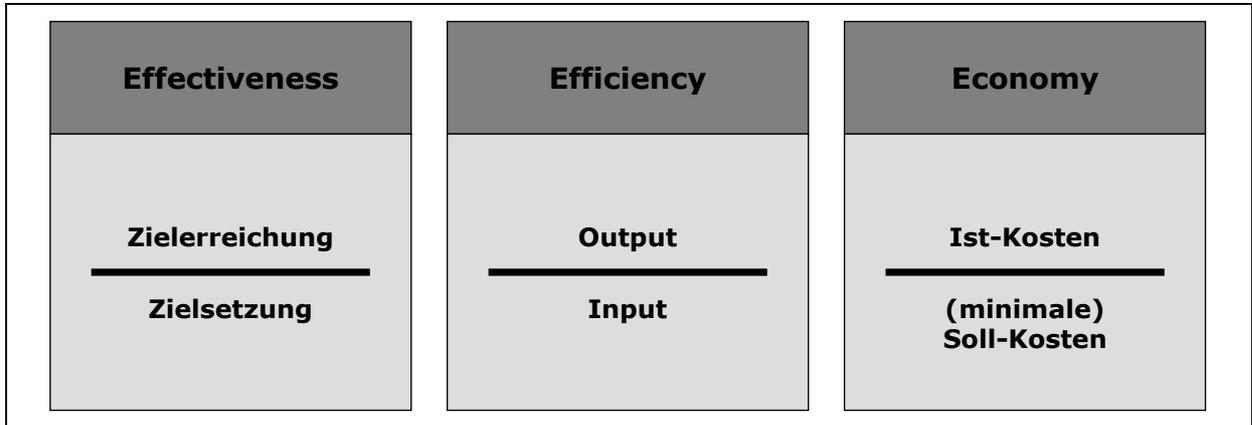


Abbildung 48: Das 3-E-Konzept;

Quelle: Eigene Darstellung, nach Budäus (1997), S. 50

Ein möglicher Ansatz ist das so genannte 3-E-Konzept (siehe Abbildung 48). Es beschreibt drei Ebenen, die als Maßstab zur Beurteilung des Handelns öffentlicher Einrichtungen dienen können.

Effektivität (*Effectiveness*) wird durch die Relation aus Wirkung und Zielen erfasst. Die Effizienz (*Efficiency*) misst dagegen das Verhältnis von aktuellem Output zu aktuellem Input.²⁶⁴ (Kosten-)Wirtschaftlichkeit (*economy*) betrachtet das Verhältnis der tatsächlichen Kosten zu den minimalen Soll-Kosten.

Anders formuliert: Effektivität heißt, die richtigen Dinge tun („*to do the right things*“), Effizienz heißt, die Dinge richtig tun („*to do things right*“).²⁶⁵ Wirtschaftlichkeit beantwortet die Frage, ob man die Ziele mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erreicht hat.

²⁶⁴ Bea (2001), S. 68

²⁶⁵ Bea (2001), S. 68

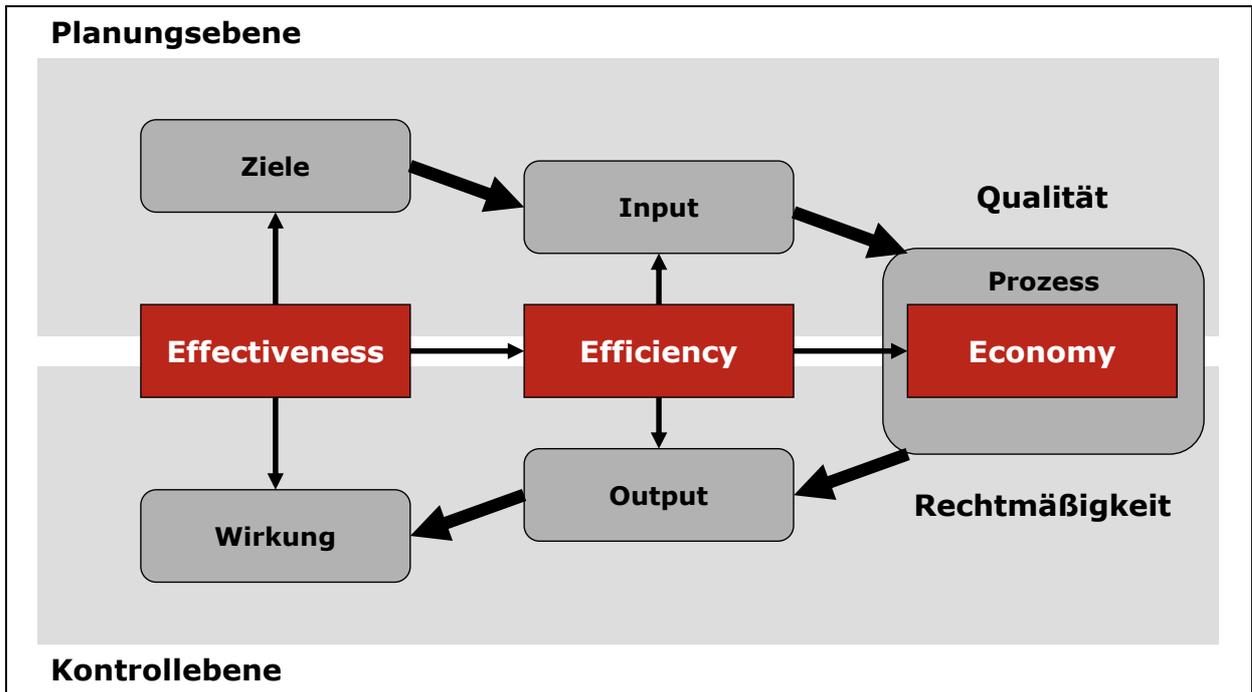


Abbildung 49: Das 3-E-Konzept mit Planungs- und Kontrollebene;

Quelle: Eigene Darstellung, nach Budäus (1997), S. 50

Auf Basis dieser drei Kriterien lässt sich ein übergreifendes Controlling für die Organisation betreiben. Statt des Gewinns werden eher qualitative Maßstäbe angenommen, um Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu messen. Ein allgemeingültiges Vorgehen kann hierbei nicht vorgegeben werden, da die Kriterien für jeden Bereich der Organisation und möglicherweise auch für einzelne Investitionsentscheidungen einzeln festgelegt werden müssen.

5.5 Neuausrichtung der Beschaffung

Die bisher dargelegten Vorschläge einer Neuausgestaltung des Militärs lassen vermuten, dass sich erhebliche Investitionen für die Modernisierung und Restrukturierungen abzeichnen. Diese Vermutung ist wahrscheinlich korrekt. Eine Quantifizierung der Kosten für die Transformation der Streitkräfte lässt sich jedoch nur schwerlich aufstellen.

Ausgehend von der aktuellen politischen Situation in Europa lässt sich spekulieren, dass sich die Frage nach effektiven Kosten der Transformation nicht wirklich losgelöst stellen wird. Vielmehr zeichnet sich ab, dass die Militärs mit ihrem bestehenden Budget auch in Zukunft auskommen müssen. Investitionen in Restrukturierungen und neue Ausrüstung können damit nur durch Kostensenkungen oder den Verzicht auf andere (möglicherweise nun auch hinfällige) Investitionen gegenfinanziert werden.

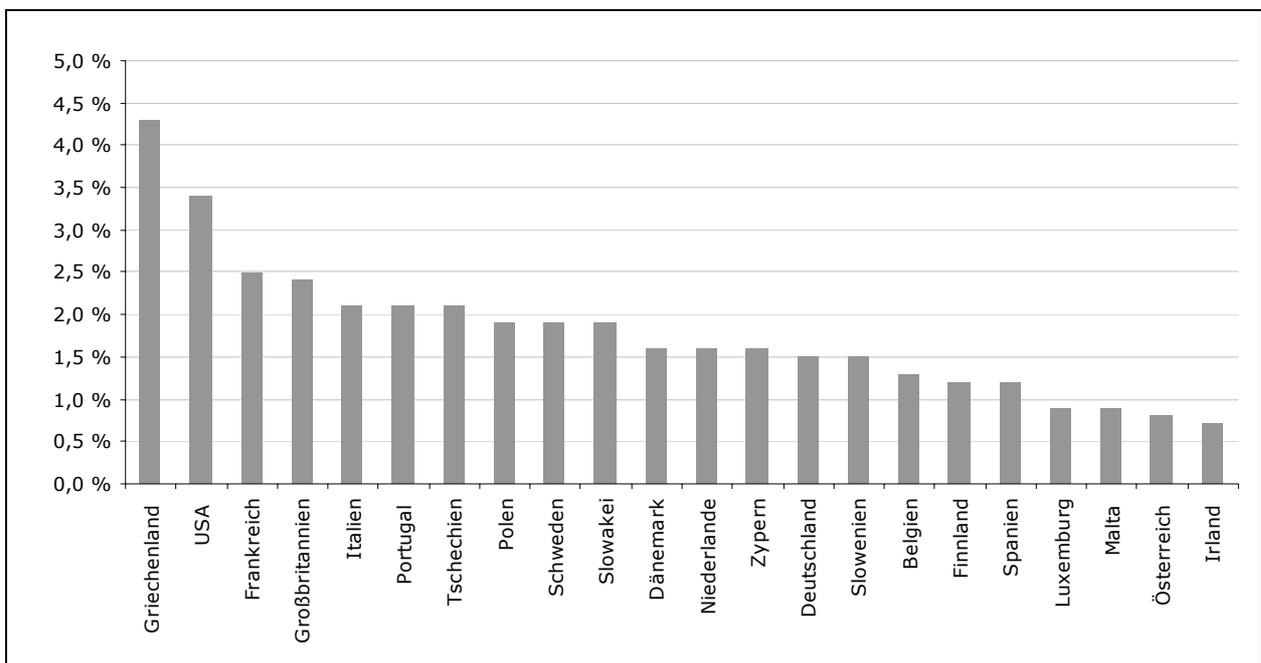


Abbildung 50: Anteil der Militärausgaben am Bruttonettoprodukt der Europäischen Staaten und der USA im Jahr 2002;

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten vom Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)

In Abbildung 21 war bereits die insgesamt stagnierende Entwicklung der europäischen Verteidigungshaushalte illustriert worden. Abbildung 50 zeigt nun das sehr inhomogene Bild der Verteidigungsausgaben gemessen am Bruttoinlandsprodukt.

5.5.1 Veränderter Bedarf

Das zunehmende Aufgabenspektrum der Streitkräfte hätte nach alter Beschaffungsstrategie die Vorhaltung entsprechender Materialien für alle möglichen Varianten kriegerischer Auseinandersetzungen oder humanitärerer Einsätze zur logischen Konsequenz gehabt.²⁶⁶ Nach dem Konzept der „Just-in-Case-Logistik“ wären entsprechende Depots eingerichtet worden, um im Einsatzfall sofort handeln zu können.

Lagerhaltung bedeutet Kapitalbindung und mit zunehmendem Wertverlust der gelagerten Waren sogar Kapitalvernichtung. Folglich werden Militärs in Zukunft von ihren Zulieferern vermehrt die Fähigkeit zu spontanen technischen und logistischen Lösungen erwarten.

Vernetzte Systeme fordern von der Industrie innovative Problemlösungen.²⁶⁷ In vielen Bereichen rücken die zuvor getrennten Industrien Rüstung und Informationstechnologie immer mehr zusammen. Viele traditionell im militärischen Bereich starke Unternehmen suchen daher Partner, um beispielsweise als Konsortium die hohen Investitionskosten für die Entwicklung integrierter Waffensysteme aufbringen zu können.

Transformierte Streitkräfte benötigen eine industrielle Basis, die das Spektrum vom Systemintegrator über technologische Innovationen, Informationstechnologie, Sensorik bis hin zur Informationsmanipulation abdeckt.²⁶⁸ Der Systemintegrator beherrscht komplexe Systemarchitekturen und nimmt Managementfunktionen im Auftrag des Auftraggebers wahr.²⁶⁹

²⁶⁶ Vgl. Theile (2004-1), S. 34

²⁶⁷ Theile (2004-1), S. 35

²⁶⁸ Theile (2004-1), S. 35

²⁶⁹ Theile (2004-1), S. 36

Da die Transformation alle Teile der Streitkräfte betrifft, müssen auch die Zulieferer von weniger technischen Lösungen mit Veränderungen rechnen. Es ist insgesamt mit einer Verringerung der Heeresstärken zu rechnen. Dies hat dann auch eine Verringerung der Zahl der Standorte zur Folge. Mehr internationale Einsätze können es beispielsweise erfordern, dass Zulieferer direkt in den Einsatzländern liefern. Die Streitkräfte würden somit die eigenen Transportkapazitäten schonen und den organisatorischen Mehraufwand auf die Industrie abwälzen.

Dank einer höheren Modularität der Organisationsstruktur ist es möglich, dass Teile der Aufgaben innerhalb der Streitkräfte an die Industrie vergeben werden. Vor allem bei den Unterstützungskräften bieten sich einige Dienste als mögliche Kandidaten für Outsourcing an. Es ist hierbei zu klären, ob externe Dienstleister die Serviceansprüche des Militärs bei gleichzeitig niedrigeren Kosten erfüllen können.

5.5.2 Vermehrte Beschaffung auf dem freien Markt

Die entscheidende Frage „*make or buy*“ nach eigener Entwicklung oder Einkauf fertiger Lösungen wurde in der Vergangenheit im militärischen Umfeld meist mit „*make*“ beantwortet. Die Gründe lagen zum einen in den besonderen Anforderungen des Militärs, nationalen Abschottungsversuchen der Waffenhersteller und der simplen Tatsache, dass viele der notwendigen Waren und Dienstleistungen am Markt nicht frei erhältlich waren.

Bei Waffensystemen oder hoch spezialisierten technischen Anwendungen wird sich die Situation auch in Zukunft nicht großartig verändern. Sie werden auch weiterhin speziell für die Streitkräfte entwickelt, gebaut und installiert werden. Im Zuge der Erweiterung der Aufgabengebiete des Militärs verschiebt sich der Beschaffungsbedarf jedoch immer mehr in den zivilen Bereich. Humanitäre Einsätze, Rettungsmissionen oder Aufgaben der inne-

ren Sicherheit werden auch von nicht-militärischen Organisationen wahrgenommen. Für diese Aufgaben werden keine Waffen, sondern eher Systeme, Materialien und Produkte für Kommunikation, Transport oder medizinische Versorgung benötigt.

Bei der Frage, ob die Beschaffung einer Ware oder Dienstleistung über den freien Markt oder durch gezielte Eigenentwicklung mit Hilfe von Partnern erfolgt, sind einige Kriterien zu beachten.

Zum einen muss geklärt werden, ob ein entsprechendes Produkt in artmäßiger, quantitativer und qualitativer Hinsicht auf dem Beschaffungsmarkt angeboten wird.²⁷⁰ Hierbei gilt es auch abzuwägen, ob alle Kriterien vom zu beziehenden Produkt erfüllt werden müssen oder ob Abstriche akzeptabel wären.

Als möglicher Maßstab könnte die 80-20-Regel dienen. In diesem Zusammenhang könnte sie besagen, dass mit 20% der Kosten 80% der gewünschten Anforderungen erfüllt werden. Umkehrt bedeutet dies, dass die unbedingte Erreichung von 100% der Anforderungen rund 80% der Kosten ausmacht. Ein überzogenes Beispiel könnte man bei der Beschaffung von Standard-Werkzeugen ersinnen: Wenn als Anforderung definiert ist, dass das Werkzeug bestimmte qualitative Maßstäbe erfüllen und zudem das Emblem der Streitkräfte tragen muss, dann ist davon auszugehen, dass alleine wegen der letztgenannten Anforderung eine Spezialanfertigung geordert werden muss obwohl die qualitativen Ansprüche durch am Markt massenhaft verfügbare Werkzeuge voll gedeckt werden könnten.

Da bei Eigenentwicklungen hohe Anlaufkosten für die Entwicklungsarbeit anfallen, muss auch geprüft werden, ob diese in Relation zum späteren Bedarf stehen. Die Entwicklungskosten müssen über die Stückzahl verteilt werden, um eine Vergleichbarkeit gegenüber bestehenden Lösungen zu

²⁷⁰ Vgl. Thommen (2003), S. 330

haben. Hierbei muss bei beiden Variablen von realistischen Zahlen ausgegangen werden. Gerade Entwicklungskosten sind sehr schwer abzuschätzen, da der dahinter liegende Prozess nicht linear ist, sondern in der Regel von zahlreichen Unwägbarkeiten bestimmt wird.

An die Lieferanten werden bestimmte Anforderungen gestellt. Insbesondere sollten sie sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen: Zuverlässigkeit, bestimmtes Qualitätsniveau, Flexibilität und Interesse an Forschung und Weiterentwicklung.²⁷¹

Bei neuen Produkten, die auf dem Markt noch nicht verfügbar sind, besteht auch die Möglichkeit einer Kooperation mit einem Lieferanten bei der Neuentwicklung. Der Lieferant erhält danach die Gelegenheit zur Vermarktung des neuen Produktes auf anderen (zum Beispiel zivilen) Märkten. Der Lieferant profitiert hierbei von der Ideenlieferung durch den Auftraggeber und/oder eine Anschubhilfe in der Entwicklungsperiode. Der Auftraggeber profitiert bei Erfolg des Produktes durch Skalenerträge dank Massenerstellung oder die Entstehung von Wettbewerb durch Substitutprodukte anderer Hersteller.

Ein weiterer Aspekt ist, ob die Streitkräfte durch die Entwicklung eigener Waren und Dienstleistungen einen strategischen Vorteil gegenüber potentiellen Gegnern gewinnen können. In diesem Fall kann der Vorteil den eventuellen finanziellen Mehraufwand und die Entwicklungszeit aufwiegen.

5.5.3 Standards statt Individuallösungen

Die Frage „make or buy“ setzt sich auch auf der Ebene der Implementierung informationstechnischer Systeme fort. Ursprünglich bestand eine fast unüberwindliche Abhängigkeit zwischen den unteren und oberen Ebenen des Ebenenmodells der Informationsverarbeitung in Unternehmen (siehe Abbildung 51).

²⁷¹ Thommen (2003), S. 330

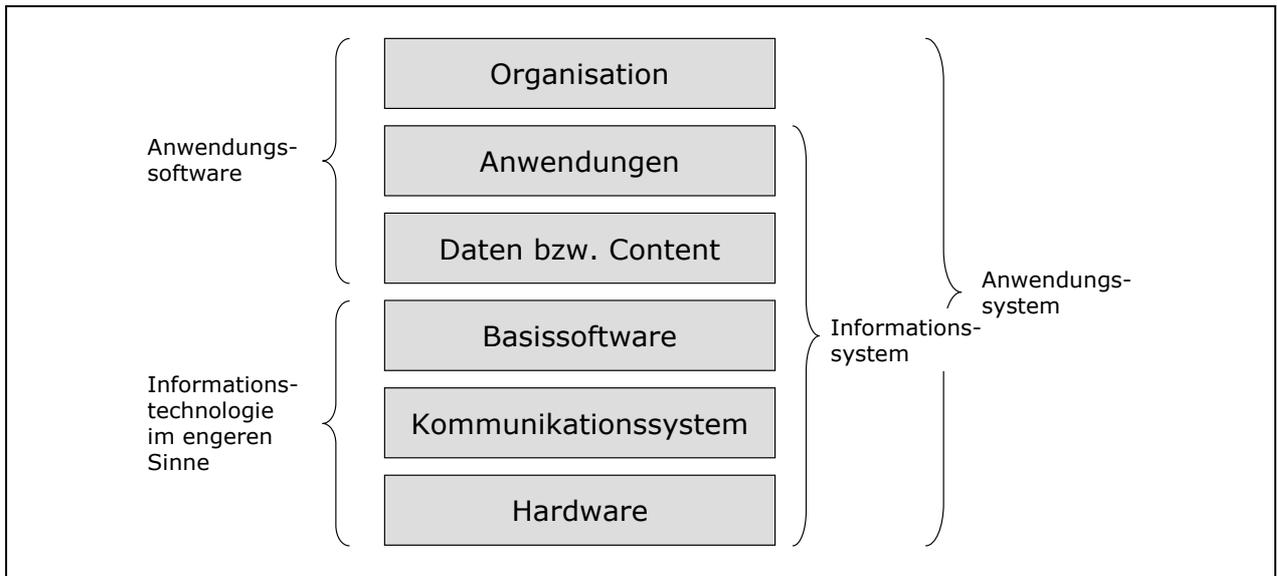


Abbildung 51: Ebenenmodell der Informationsverarbeitung,
 Quelle: Eigene Darstellung; Ortner (2003), S. 11

Es konnte nur die Basissoftware und Anwendungssoftware verwendet werden, die zu der entsprechenden Hardware passte. Meist wurden solche Anwendungssysteme auch gleich als Komplettlösung verkauft. Im Zuge der Evolution der Software konnte eine immer größere Unabhängigkeit von den unteren Ebenen erreicht werden. Es ist auch heute größtenteils nicht mehr sinnvoll, dass Organisationen auf den unteren Ebenen des Modells (im Bereich der Informationstechnologie im engeren Sinne) noch komplette Eigenentwicklungen starten.²⁷² Hardware, Kommunikationssysteme und Basissoftware sind heute in der Regel standardisiert. Von einer homogenen Umgebung kann zwar nicht gesprochen werden, doch die Zahl der unterschiedlichen Plattformen ist relativ begrenzt und oftmals über übergreifenden

²⁷² Eine militärische Organisation würde heute zum Beispiel wohl kaum eine eigene Computerarchitektur oder ein eigenes Betriebssystem entwickeln. In diesem Zusammenhang wird auf Basis von am Markt bestehenden Plattformen gehandelt und diese den eigenen Anforderungen angepasst.

de Standards entschärft.²⁷³ Auf den darüber liegenden Ebenen der Anwendungssoftware herrschen im militärischen Umfeld jedoch noch weitgehend Individuallösungen vor.

Die Eigenentwicklung stellte in der Anfangszeit der betrieblichen Datenverarbeitung die ausschließliche Methode der Software-Erstellung dar. Individualsoftware wird heute dann eingesetzt, wenn keine adäquate Lösung auf dem Markt erhältlich ist oder technische Rahmenbedingungen den Einsatz erfordern.²⁷⁴

Im Zusammenhang mit der allgemeinen technischen Entwicklung und der zunehmenden Bedeutung der individuellen Datenverarbeitung ist der Anteil der betrieblichen Standard-Software jedoch ständig gestiegen.²⁷⁵ Als Beispiele sind hierbei Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentation, Finanzbuchhaltung, Auftragsbearbeitung, Produktionssteuerung oder sogar unternehmensübergreifende bzw. branchenübergreifende Lösungen, die im zunehmenden Maße oder teilweise sogar ausschließlich als Standardsoftware verwendet werden.²⁷⁶

Für militärische Organisationen bieten sich durch den Einsatz von Standardsoftware ähnliche Vorteile, wie sie von Unternehmen schon in den letzten Jahren vielfach realisiert wurden:²⁷⁷

- Kosteneinsparung durch spezialisierte Anbieter und die größere Anzahl der Abnehmer

²⁷³ Ein Beispiel in diesem Zusammenhang wäre das TCP/IP-Protokoll auf der Ebene der Kommunikationssysteme. Es kann über eine Vielzahl von Hardwareplattformen verwendet werden und wird von allen gängigen Betriebssystemen unterstützt.

²⁷⁴ Krcmar (2003), S. 113

²⁷⁵ Krcmar (2003), S. 114

²⁷⁶ Vgl. Krcmar (2003), S. 114-115

²⁷⁷ Vgl. Krcmar (2003), S. 115

- Eliminierung der Entwicklungszeit durch sofortige bzw. rasche Produktverfügbarkeit
- Reduzierung der Einführungs- und Übergangszeit im Vergleich zur oft modulweise entwickelten Individualsoftware
- Hohe Programmqualität durch spezialisierte Anbieter und gegebenenfalls Wettbewerbsdruck zwischen mehreren Anbietern
- Gewährleistung der Programmentwicklung und -weiterentwicklung durch den Anbieter
- Unabhängigkeit der Programmentwicklung von der Größe und Verfügbarkeit der Ressourcen in der eigenen Organisation
- Einarbeitungszeit für Mitarbeiter kann sinken, wenn sie ähnliche oder die gleiche Software bereits in anderen Organisationen kennen gelernt haben
- Verfügbarkeit von Schnittstellen oder etablierten Konzepten der Zusammenarbeit zwischen im Markt weit verbreiteten Standardsoftwaresystemen

Als schematische Darstellung lässt sich das Multipfad-Vorgehensmodell heranziehen (siehe Abbildung 52). Der Einsatz von Standardsoftware kann den Prozess der Einführung eines Informationssystems deutlich abkürzen, da keine Eigenentwicklung mehr notwendig ist.

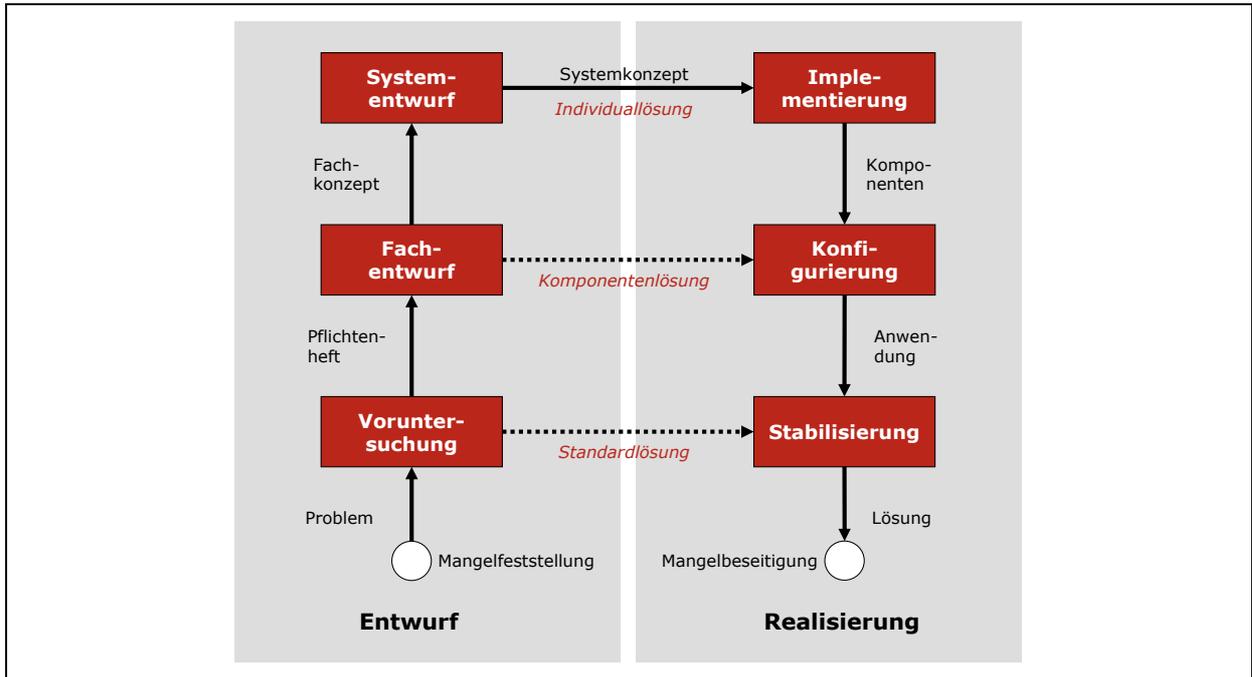


Abbildung 52: Multipfad-Vorgehensmodell;

Quelle: Eigene Darstellung; Ortner (2003), S. 72

Der Nachteil von Standardsoftware liegt in der Regel in der unvollständigen Abdeckung aller Anforderungen des Unternehmens. Dies betrifft beispielsweise die Integration von Geschäftsprozessen oder die Zusammenarbeit mit bereits existierenden Systemen bzw. allgemein Schnittstellenprobleme.

Prinzipiell gibt es als Lösung für Abweichungen zwischen den Anforderungen an und den realen Möglichkeiten der Software ein weites Feld von Tätigkeiten zwischen den beiden Extremen Änderung der Organisation nach den Begebenheiten der Software oder Anpassung der Software an die Begebenheiten der Organisation (siehe Abbildung 53).

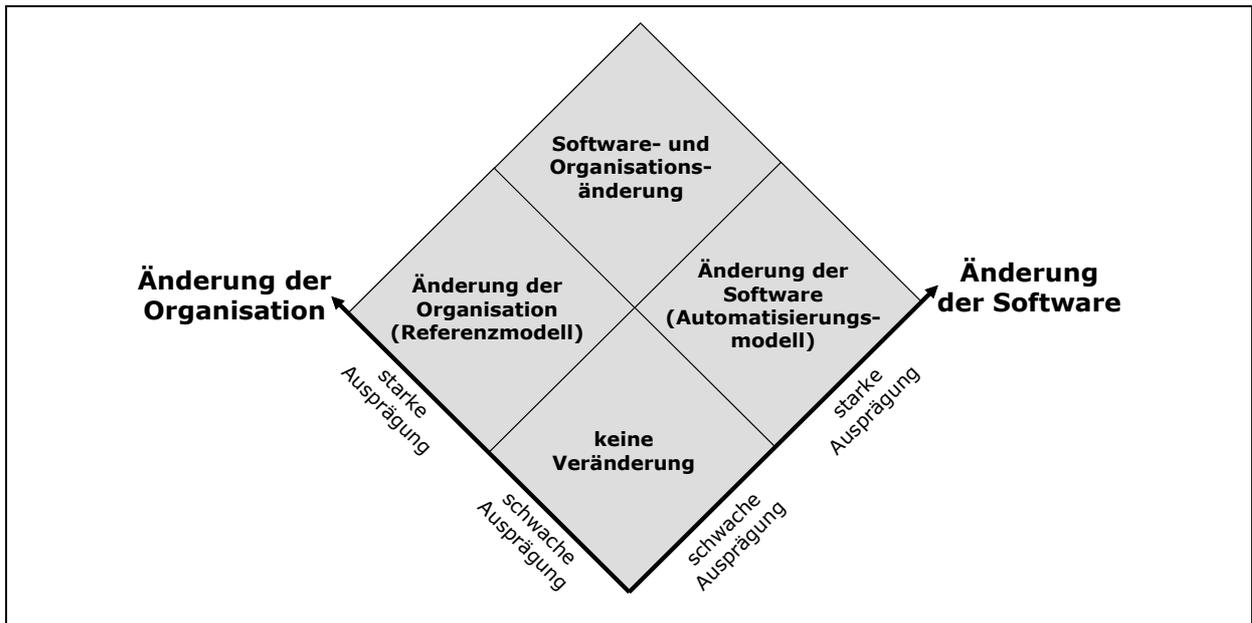


Abbildung 53: Varianten zwischen Änderung der Organisation und Änderung der Software;

Quelle: Eigene Darstellung; Pasckert (2002), S. 40

Die Anforderungen Flexibilität und Interoperabilität sprechen für den Einsatz von Standardsoftware.

Flexibilität vor allem unter dem Aspekt schneller Einsetzbarkeit. Außerdem lassen sich Organisationsmitglieder leichter übergreifend einsetzen, wenn sie in allen Bereichen mit der gleichen oder ähnlicher Standardsoftware arbeiten können. Dies fördert auch, dass sich das Militär in seiner Steuerung und Selbstverwaltung mehr an die Usancen der Wirtschaft annähert und somit leichter Synergien und auch ein personeller Austausch zwischen beiden „Welten“ erzielt werden kann.

Interoperabilität ist nur dann gegeben, wenn Standardsoftware ihrem Namen auch gerecht wird. Dies bedeutet, dass sie sich auch an gegebene Standards der Datenhaltung und Kommunikation hält. In den Kapiteln 5.2.3.3 und 5.2.3.4 ist bereits auf das Themengebiet technische und semantische Interoperabilität eingegangen worden.

Alle bisher angedachten und begonnenen Projekte zur vollständigen Abdeckung aller Aufgaben der Streitkräfte in einer umfassenden Anwendungsumgebung sind bislang gescheitert oder haben ihren Ansprüchen nicht gerecht werden können. Die Komplexität der Aufgabenstellung und ständige Veränderungen machen die Schaffung einer monolithischen Anwendung utopisch. Es ist vielmehr abzusehen, dass die Zukunft in offenen und vernetzten Systemen liegt.

5.5.4 Plattformstrategie

Auch in der realen Welt der materiellen Dinge sind Flexibilität und Standardisierung bei gleichzeitiger Kostensenkung ebenfalls zu wichtigen Anforderungen bei der Beschaffung geworden. In der Fertigung schließen sich diese Ziele jedoch oft gegenseitig aus. Flexibilität könnte man eventuell auch mit Erhöhung der Zahl der Handlungsalternativen beschreiben. Ein flexibel einsetzbares Objekt wäre damit für viele verschiedene Zwecke nutzbar.

Hersteller versuchen ihre Produkte in einer möglichst hohen Stückzahl zu produzieren, um möglichst hohe Skalenvorteile durch Massenproduktion zu erzielen. Abnehmer fordern hingegen oft eine Anpassung des Produktes an ihre Anforderungen und erhöhen damit die Variantenzahlen. Gleichzeitig möchten sie jedoch den Aufwand für Wartungen und Reparaturen möglichst gering halten und streben daher eine hohe Homogenität der Ausrüstung an. Insbesondere die Innovationszyklen der Informationstechnologie haben zur Folge, dass Produkte praktisch ständig nachgebessert und erweitert werden müssen und die Produktlebenszyklen immer kürzer werden.

Mit Hilfe von Plattformen lassen sich diese gegensätzlichen Ansprüche doch wieder zusammenführen. Eine Plattform bildet eine gemeinsame Basis, die mit einer Art Baukastenprinzip die individuelle Anpassung an spezifische Kundenwünsche oder technologische Neuerungen erlaubt.

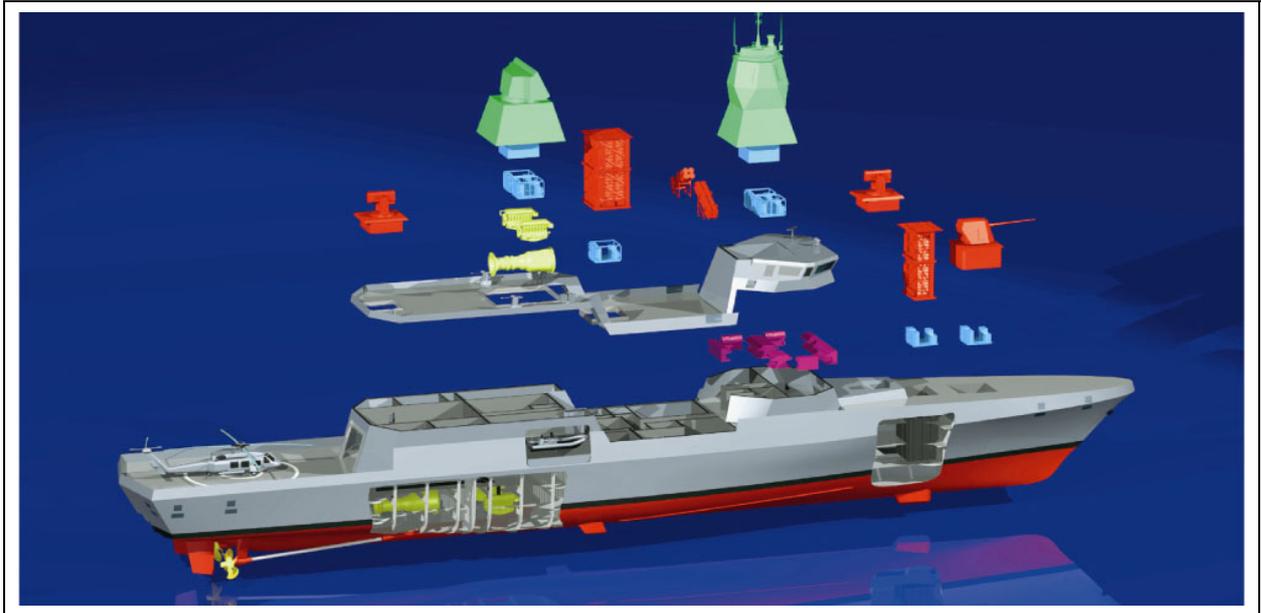


Abbildung 54: Die Korvetten Klasse 130 als Beispiel für modular aufgebaute Waffensysteme;

Quelle: Blohm + Voss

An dem in Abbildung 54 dargestellten Schiff soll das Plattformprinzip kurz illustriert werden. Der Rumpf und die grundlegende Struktur des Schiffes bilden die Basis der Plattform. Darauf aufbauend können kundenspezifische Wünsche in Form von modular zusammengefassten Ergänzungen hinzugefügt werden. In diesem Beispiel können das zum Beispiel unterschiedliche Motoren, Bewaffnung, Sensoren oder Rettungseinrichtungen sein.

Im militärischen Umfeld sind solche Plattformstrategien nicht revolutionär. Im Bereich der Marine und der Luftwaffe gibt es solche Konzepte schon seit vielen Jahren. Bei den bodengebunden Streitkräften setzt sich das Verständnis über die Vorteile ebenfalls durch. Vorbild ist hierbei die Automobilindustrie, so haben dort fast alle Hersteller inzwischen Plattformstrategien realisiert.

Die Hersteller gewinnen durch die Schaffung von Plattformen wieder die Chance auf Skalenerträge. Einmal entwickelt, kann die Plattform für länge-

re Zeit und in höherer Stückzahl produziert werden. Elemente mit kurzen Lebenszyklen oder hohem Variantenreichtum werden im Rahmen von Modulen zusammengefasst, die der Abnehmer nach seinen Wünschen kombinieren kann. Durch einen Austausch der Module kann die Plattform auch nach längerer Zeit auf den neuesten Stand gebracht werden. Der Modulcharakter erleichtert auch die Bildung von Arbeitsgemeinschaften mehrerer Hersteller, die sich den Bau der Plattform und ihrer Zusatzmodule zusammenschließen. Die Module können zum Beispiel komplett von anderen Herstellern geliefert werden, wenn die Spezifikationen für die Integration in die Plattform vereinbart und bekannt sind.

Für den Abnehmer senkt sich der Aufwand für Wartung und Trainings. Die grundlegende Plattform ist immer identisch und es lassen sich daher gleiche Werkstoffe und Ersatzteile vorhalten. Spezialisten lassen sich auch in verschiedenen Einheiten einsetzen, da sie gleiche Arbeitsbedingungen vorfinden. Die Lebensdauer eines Schiffes, eines Fahrzeugs oder Flugzeugs erhöht sich, da die Plattform durch eine Modernisierung der Module auf den neuesten Stand gebracht werden kann ohne die gesamte Einheit zu ersetzen.

5.5.5 Nutzung einer gemeinsamen Beschaffung auf internationaler Ebene

Zur Erhöhung der eigenen Einkaufsmacht und als Mittel zur Verteilung der Entwicklungskosten bei neu zu entwickelnden Produkten und Systemen arbeiten Staaten schon seit Jahrzehnten über Ländergrenzen hinweg zusammen. Zwei prominente aktuelle Projekte sind der *Eurofighter* und der *Airbus A400M* Transporter. In beiden Fällen steht eine Gruppe von Ländern als Auftraggeber jeweils einem Anbieterkonsortium gegenüber. Die Länder tragen einen Teil der Entwicklungskosten und garantieren eine Mindestab-

nahme von Einheiten. Das Anbieterkonsortium ist wiederum für die Entwicklung und Fertigung zuständig.

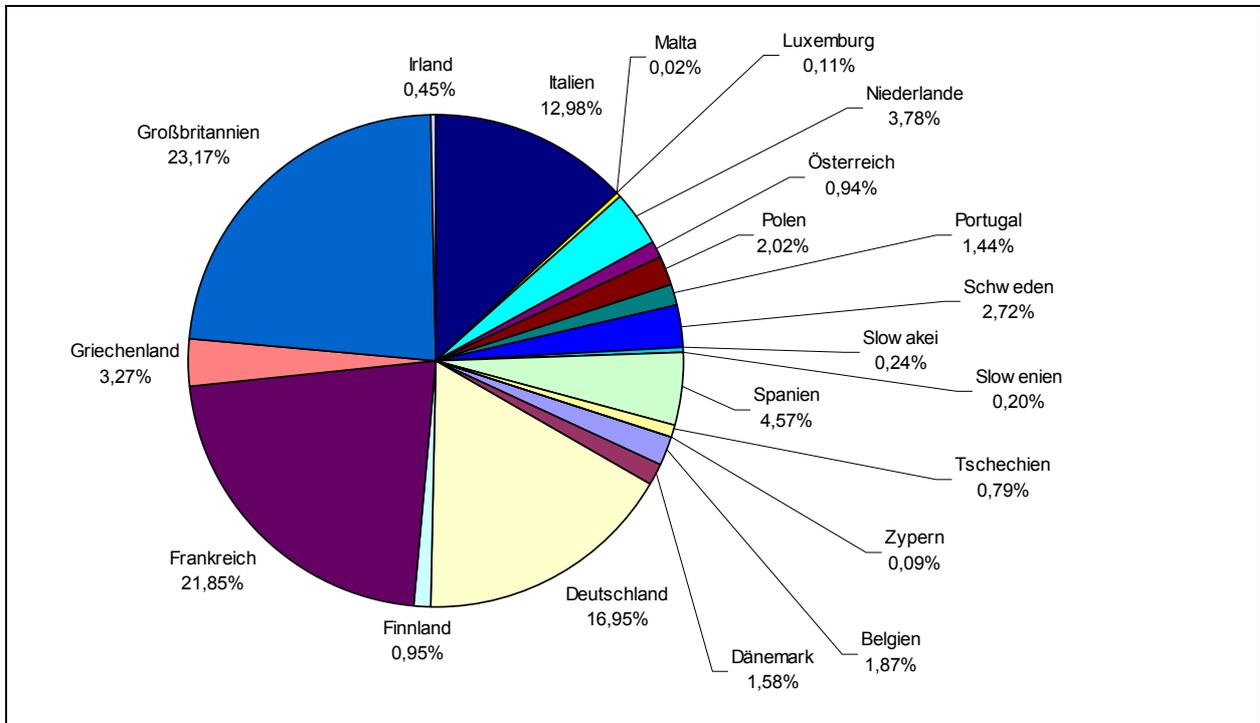


Abbildung 55: Prozentuale Verteilung der gesamten europäischen Militärausgaben des Jahres 2003 auf die Mitgliedsstaaten;

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten vom Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)

Ein Blick in die Verteilung der europäischen Militärausgaben auf die Mitgliedsstaaten zeigt, dass sich die Budgets sehr unterschiedlich verteilen. Kleinere Staaten verfügen nicht über die notwendigen Mittel, um teure Militärsysteme entwickeln zu lassen. Sie schließen sich daher flexibel zu Einkaufsgemeinschaften zusammen, um gemeinsame Projekte voranzutreiben.

Internationale Zusammenarbeit bei der Beschaffung ist damit keine Seltenheit. Sie ist aber in der Praxis durch eine sehr opportunistische Vorgehensweise gekennzeichnet. Die NATO oder die Europäische Union könnten einen Rahmen für eine Harmonisierung oder Zusammenführung der Rüs-

tung sein. In der Vergangenheit waren sie dies jedoch nur in Einzelprojekten. Die Nationalstaaten verbitten sich noch immer zum großen Teil eine Einmischung in die Beschaffung für ihre nationalen Armeen. Der Grund hierfür hat nicht selten lokalpolitische und wirtschaftliche Gründe. Sie möchten ihre eigene Rüstungsindustrie fördern. Daher entsteht bisweilen der Eindruck, dass es bei internationalen Rüstungskoperationen mehr um die Frage nach dem *wo* statt der Frage nach dem *was* geht. Es wird also haarklein festgelegt, welcher Standort wie viel Prozent des Auftrages erhält. Dabei rückt oft die genaue Spezifikation der Leistungsanforderungen an das Produkt ein wenig in den Hintergrund.

Angesichts der zunehmenden Internationalisierung der Rüstungsindustrie wird nationaler Protektionismus in Zukunft nur noch eine untergeordnete Rolle spielen. Auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit in staatenübergreifenden Organisationen und Bündnissen ist eine Harmonisierung der Beschaffung erstrebenswert. Daher sollte die Kooperation in dieser Hinsicht institutionalisiert und zur Regel gemacht werden. Die Einrichtung der Europäischen Rüstungsagentur ist hierbei ein Schritt in diese Richtung.

5.6 Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation

Im Rahmen dieser Arbeit und im speziellen in diesem Kapitel ist bislang insbesondere die Rolle der Technik als Wegbereiter der neuen Form des Militärs hervorgehoben worden. Diese Prominenz ist nicht unbegründet. Technische Errungenschaften, vor allem die Computer- und Netzwerktechnik, sind die Grundlage und teilweise sogar der Auslöser der hier dargestellten Veränderungen. Trotzdem darf bei aller Technikeuphorie niemals vergessen werden, dass sie insgesamt betrachtet nur einen kleinen Teil des Ganzen ausmacht. Sie ist eine Hilfe und kein Allheilmittel. Entschei-

dend ist und bleibt der Mensch. Die Kombination und gegenseitige Ergänzung der individuellen Fähigkeiten der beteiligten Menschen macht den Erfolg einer Organisation aus. Selbst die beste Technik kann aus einer Gruppe Individuen kein Team machen. Daher sollen im Folgenden einige Aspekte beleuchtet werden, welche Anforderungen und vor allem welche Vorteile eine neue Organisationsform für die beteiligten Menschen haben kann.

5.6.1 Der Mensch rückt in den Mittelpunkt

Modularisierte, vernetzte oder virtuelle Strukturen implizieren einen Paradigmenwechsel bezüglich des Menschenbildes. Der Mensch spielt in seiner Ganzheitlichkeit und mit all seinen Potentialen eine entscheidende Rolle.²⁷⁸ In Unternehmen setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass Menschen die primäre Ressource für den Erfolg sind. Die Verschärfung der Wettbewerbssituation verschiebt die strategischen Potentiale zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen von den traditionellen Faktoren wie Produkt- und Prozesstechnologie, *Economies of Scale*, finanzielle Ressourcen oder geschützte bzw. regulierte Märkte zunehmend in Richtung des Faktors Mensch bzw. Humanressourcen.²⁷⁹ Für militärische Organisationen gilt dies in veränderter Ausprägung genauso.

In der Vergangenheit galt die Armee als überlegen, die rein quantitativ über die größte Masse an Mensch und Material verfügte. Die Qualität des Einzelnen war hierbei untergeordnet, allenfalls das Geschick des Heerführers konnte teilweise dem Kriegsglück der Kombattanten einen unerwarteten Ausgang geben. Mit Verbesserungen der Technik rückte die Bedeutung des Menschen immer weiter in den Hintergrund. Es entwickelte sich ein Wettbewerb darum, wer das schärfste Schwert, den größten Panzer oder

²⁷⁸ Vgl. Picot (2001), S. 455

²⁷⁹ Vgl. Picot (2001), S. 455

die tödlichste Bombe besitzt. In einem modernen Massenkrieg sind Menschen damit zum Teil zur Rolle des bloßen gesichtslosen Statisten degradiert worden.

Die Verbreiterung des militärischen Aufgabenspektrums lässt nun den einzelnen Menschen in der militärischen Organisation wieder zum entscheidenden Faktor über Erfolg oder Misserfolg werden. Kampfeinsätze sind nicht mehr der alleinige Zweck der Streitkräfte.

Eine Restrukturierung zu einer virtuellen und aufgabenbezogenen Organisationsform hat zur Folge, dass kleine Organisationseinheiten mit einem hohen Spezialisierungsgrad gebildet werden, die mit anderen Teilen der Organisation flexibel und offen kommunizieren und zusammenarbeiten müssen. Der Einzelne wird damit von der ausführenden Kraft zum Hauptakteur, der eigenständig Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen muss. Die Aufgabe der Führungskraft verlagert sich von anweisenden und steuernden Tätigkeiten hin zu einem Mehr an Unterstützung und Coaching.²⁸⁰

5.6.2 Sozialkompetenz

Die wesentlichste Anforderung an die Menschen in militärischen Organisationen wird in Zukunft Sozialkompetenz sein. Sozialkompetenz umfasst dabei die Verfügbarkeit und angemessene Anwendung von aktionalen, kognitiven und emotionalen Verhaltensweisen zur effektiven Interaktion.²⁸¹ Praktisch ist damit vor allem Kommunikationsfähigkeit gemeint, also die Fähigkeit zur zielführenden und kooperativen Interaktion und Zusammenarbeit. Der Einzelne ist bereit, seine Fähigkeiten und Kompetenzen anderen zur Verfügung zu stellen und seine eigenen Ziele denen der Gesamtorg-

²⁸⁰ Vgl. Picot (2001), S. 456

²⁸¹ Picot (2001), S. 463

ganisation unterzuordnen. Eine weltweit vernetzte Organisation bedeutet auch die Zusammenarbeit über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg. Hinzu kommen kulturelle oder gar sprachliche Unterschiede, die ein hohes Maß an Offenheit und gegenseitigem Verständnis fordern.

5.6.3 Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiative

Die zunehmende Verlagerung von Entscheidungsgewalt von der Linienfunktion auf den Einzelnen fordert auch umgekehrt eine Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Da das Funktionieren des Netzwerks auch von der aktiven Teilnahme der Mitglieder abhängt, kann deren Verhalten nicht mehr allein reaktiv sein. Passives Warten auf Befehle ist genau das Gegenteil von Eigenverantwortung. Notwendig ist eine Bereitschaft zur Eigeninitiative im eigenen Aufgabenbereich und bei der Kooperation mit anderen Bereichen. Zu beachten ist aber hierbei, dass eigene Aktivitäten immer mit dem übergeordneten Ziel der Organisation oder dem zugewiesenen Handlungsrahmen abgeglichen werden. Andernfalls könnte an sich löbliche Eigeninitiative zu einem destabilisierenden Element in der Gesamtorganisation werden.

In den meisten militärischen Organisationen wurde Eigeninitiative bislang sehr ungern gesehen, da sie teilweise die hierarchischen Befehlsstrukturen untergräbt. Gerade für Vorgesetzte und Offiziere hat eine Verlagerung der Entscheidungskompetenz einen erheblichen Macht- und Einflussverlust zur Folge. Ihre Aufgabe reduziert sich in Teilen auf die Vorgabe der Rahmenbedingungen und die Rolle des Moderators und Koordinators. Folglich ist dieser Paradigmenwechsel keine triviale Aufgabe für diese Organisationen und es wird sehr lange dauern, bis sich ein gewisser Geist der eigenverantwortlichen Eigeninitiative durchsetzt. Auch wenn das Militär durch Dezentralisierung auf der einen Seite schwieriger zu steuern ist, gewinnt es dennoch auf diesem Wege eine höhere Flexibilität und Reaktionsgeschwin-

digkeit. Zudem erhöht sich die Fähigkeit zum gleichzeitigen Engagement an mehreren Schauplätzen.

5.6.4 Spezialisierung

Organisieren bedeutet, die Gesamtaufgabe des Unternehmens, die von Menschen und Maschinen arbeitsteilig erfüllt werden muss, sinnvoll in Teilaufgaben zu gliedern und diese zueinander in Beziehung zu setzen, damit die Ziele der Organisation optimal erreicht werden können.²⁸²

Diese sehr nüchterne Definition rund um das Thema Arbeitsteilung verdeutlicht die Erkenntnis, die seit den Theorien von Adam Smith aus dem Jahr 1776 zu einem wichtigen Aspekt der Organisationslehre geworden sind.²⁸³ Die Vielzahl und Komplexität der Aufgaben innerhalb einer großen Organisation macht es unmöglich, dass der Einzelne alle Aufgaben erfüllen kann. Als Konsequenz werden Teilaufgaben definiert, die bestimmten Personen zugewiesen werden und ihnen somit die Chance zur Erlangung eines spezifischen Detailwissens und einer höheren Fertigkeit in diesem Bereich geben.

Die Auflösung der bisherigen Strukturen und die Reorganisierung in einer virtuellen Netzwerkorganisation erhöhen diese Spezialisierungstendenz noch einmal erheblich. Der Einzelne kann seine Eigenverantwortung nur dann zum Wohle seiner selbst und für die Organisation wahrnehmen, wenn er über die notwendigen Qualifikationen verfügt. Dies setzt entweder eine notwendige Fach- oder profunde Methodenkompetenz voraus.²⁸⁴ Innerhalb eines Teams oder Netzwerks lassen sich Fachkompetenzen durch andere

²⁸² Thommen (2003), S. 742

²⁸³ Vgl. Thommen (2003), S. 741

²⁸⁴ Vgl. Picot (2001), S. 464

Spezialisten gegenseitig ergänzen.²⁸⁵ Alternativ kann der Einzelne Wissensdefizite unter Nutzung von Methoden zur systematischen Identifikation von Problemen und Chancen, Bewertung der Alternativen und zur fundierten Entscheidung auf dieser Basis ausgleichen und sich somit neues Fachwissen aneignen.²⁸⁶

5.6.5 Innovationsbereitschaft und Lernfähigkeit

Die Erklärung des Wandels zur einzigen Konstanten in der Organisation bedingt die unbedingte Anforderung der Bereitschaft zu Innovation und Wandel. Für den Einzelnen bedeutet dies, dass er begierig sein sollte, Neues zu erforschen und auszuprobieren, zu experimentieren und sich dadurch weiterzuentwickeln. Sein Fachwissen muss er ohnehin ständig auf dem Laufenden halten, denn die Technologiezyklen verkürzen sich zusehends.²⁸⁷ Der Einsatz von Computer- und Netztechnik in faktisch allen Bereichen der Streitkräfte erfordert ein generelles Technologieverständnis und die Bereitschaft zur Anwendung und Fortentwicklung dieser Technologien.²⁸⁸ Hilfreich ist insgesamt eine kritisch selbstreflektive Grundhaltung, die bestehende Prozesse und auch eigene Handlungen hinterfragt und zu verbessern anstrebt.

Die Neugestaltung der militärischen Organisationsstruktur bietet dem Einzelnen damit die Möglichkeit zur Vertiefung und Erweiterung seines Fachwissens. Durch die Öffnung zum Rest der Organisation wird der Tendenz entgegengewirkt, dass Spezialisten oftmals den Blick für das Gesamtsystem verlieren und sich für Neues verschließen. Ständig wechselnde Aufga-

²⁸⁵ Dies setzt natürlich voraus, dass es innerhalb der Organisation komplementäre Fachkompetenzen zu dem benötigten Gebiet gibt

²⁸⁶ Vgl. Picot (2001), S. 464

²⁸⁷ Picot (2001), S. 465

²⁸⁸ Vgl. Neujahr (2004), S. 48

ben zwingen die Organisation und damit auch den Einzelnen zu einem ständigen Wandel mit immer neuen Interaktionen und neuen Verbindungsmöglichkeiten.

5.6.6 Systemdenken

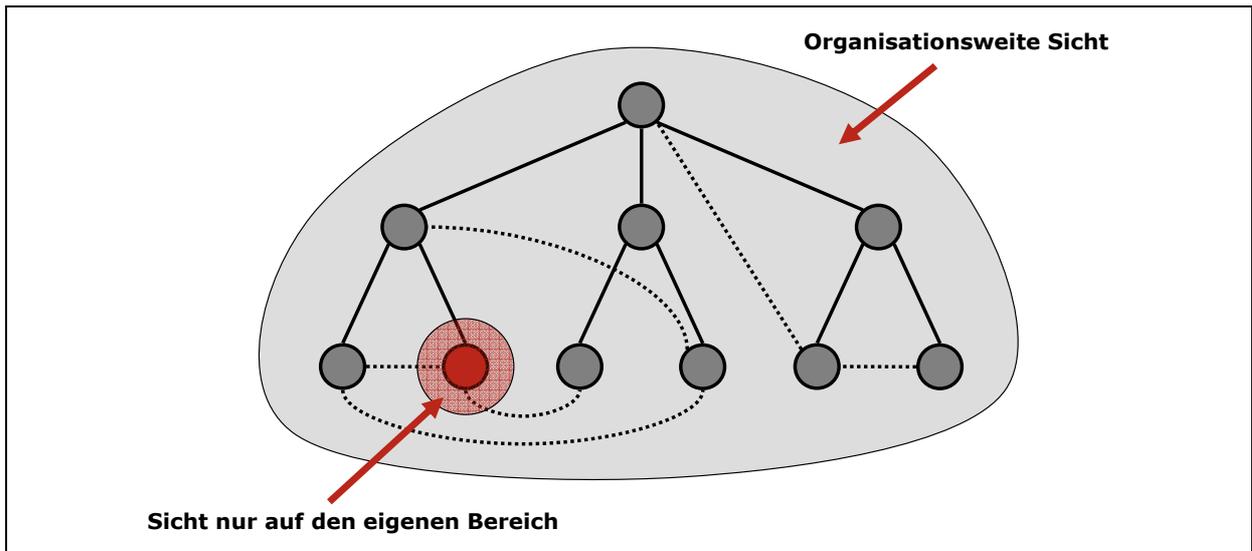


Abbildung 56: Erweiterung des eigenen Blickfeldes auf die gesamte Organisation;
Quelle: Eigene Darstellung

Die Erweiterung des eigenen Horizonts ist nicht nur ein positives Resultat der Vernetzung innerhalb der Organisationsstruktur, sondern umgekehrt sogar ein absolutes Muss. Angesichts einer Auflösung der althergebrachten Linienorganisation sind die Grenzen und Beziehungen des eigenen Bereiches fließend. Innerhalb eines Systems hat jedes Ereignis einen Einfluss auf den Rest. Folglich dürfen die eigenen Aktivitäten niemals isoliert betrachtet werden, um nicht die Gefahr konkurrierender oder gar gegenläufiger Aktivitäten innerhalb der Organisation zu haben.

Es wurde bereits angesprochen, dass ein definierter Handlungsrahmen und ein gemeinsames Ziel hierbei einen integrativen und koordinierenden Einfluss haben. Darüber hinaus können die Vernetzung aller Sensoren und die umfangreiche Bereitstellung von ergänzenden Informationsquellen dabei

helfen, dass sich der Einzelne aus dem Puzzle an Fragmenten ein Gesamtbild schaffen kann. Dies kann das natürliche Defizit ausgleichen, dass dem Einzelnen nur das spezifische Blickfeld auf seine Umgebung und nicht eine gesamte Systemsicht zur Verfügung steht. Dies setzt aber zum einen ein Interesse für die Gesamtsituation voraus und gleichzeitig ein gewisses Maß an Weitsicht, um die Auswirkungen des eigenen Handelns im System abschätzen und kontrollieren zu können.

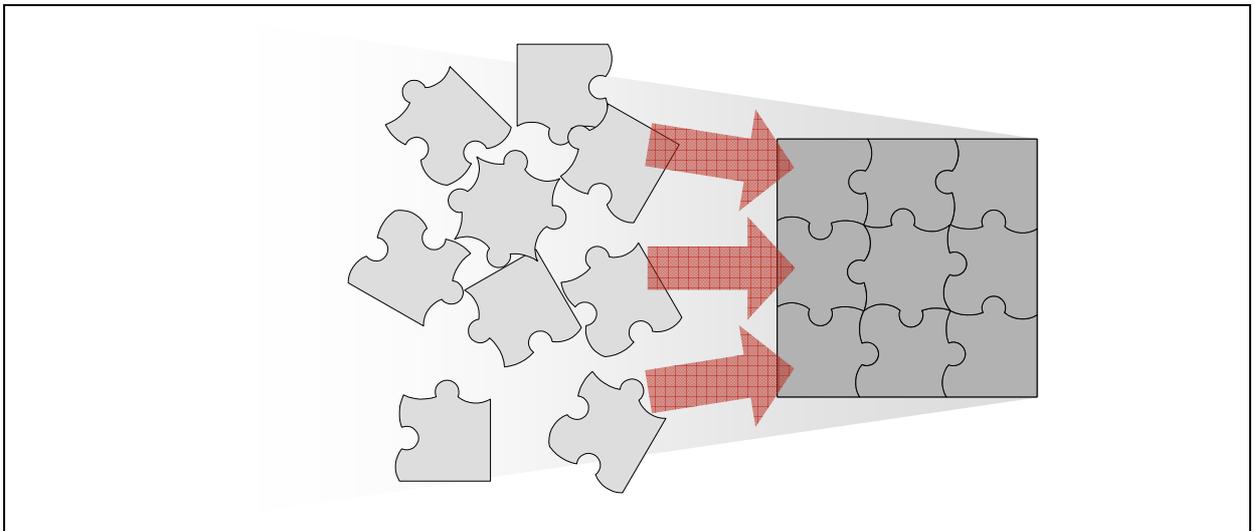


Abbildung 57: Zusammenführen aller Informationen zu einem Gesamtbild;
Quelle: Eigene Darstellung

5.6.7 Erhöhtes Risiko und Bereitschaft zu längerfristigen internationalen Missionen

Nicht verhehlt werden soll ein weiterer Aspekt der veränderten Aufgaben des Militärs. Sie betrifft das Risiko für Leib und Leben der Mitglieder der gesamten Organisation. Gemeint sind damit nicht alleine Soldaten, sondern auch die Personen in den Unterstützungsbereichen. Einem Soldaten muss bewusst sein, dass er mit dem Dienst in den Streitkräften sein Leben für sein Land unter Umständen aufs Spiel setzen muss. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges hat es in Zentraleuropa glücklicherweise keine kriegerische Auseinandersetzung mehr gegeben. Während des Kalten Krieges schwebte zwar stets das Damokles-Schwert der Eskalation über Europa

und dem ganzen Rest der Welt. Gegenseitige Abschreckung sicherte dennoch über Jahrzehnte hinweg den Frieden. In einer Vielzahl europäischer Staaten waren dementsprechend seit fünfzig Jahren keine Soldaten mehr in Kampfeinsätzen aktiv.

Das zunehmende Engagement Europas hat zur Folge, dass viele Staaten erstmals wieder ihre Soldaten in Krisenregionen einsetzen. Ein Beispiel seien die Missionen der NATO und der EU auf dem Balkan. Für die Soldaten ist das Risiko für ihr Leib und Leben erheblich gestiegen, da selbst bei humanitären Einsätzen niemals Unfälle oder Katastrophen vollends verhindert werden können. Hiervon sind natürlich nicht nur die eigentlichen Soldaten, sondern auch die Unterstützungskräfte betroffen.

Unabhängig vom Einsatzrisiko stellt sich für viele Mitglieder militärischer Organisationen erstmals die Herausforderung langfristiger Auslandseinsätze. Bislang waren sie ausschließlich im eigenen Land stationiert und konnten einem größtenteils geregelten Dienstablauf folgen. Nun kann es sein, dass sie unter Umständen für Monate von ihren Familien getrennt sind.

Beide Aspekte des erhöhten Risikos und der zunehmenden Häufigkeit von internationalen Einsätzen kann man positiv wie negativ sehen. Dies ist abhängig von der persönlichen Sichtweise des Einzelnen. Je nach Charakter oder Interessen kann der Einzelne dies als Bedrohung oder Herausforderung sehen. In vielen Ländern Europas wurden daher zu Entschärfung dieses Konfliktes ausschließlich Freiwillige zu Auslandseinsätzen abkommandiert. Es ist jedoch fraglich, ob diese Vorgehensweise bei einer potentiellen Häufung von Engagements schon allein aus Ressourcengründen nicht mehr haltbar ist.

5.6.8 Anteil der höher qualifizierten Tätigkeiten nimmt zu

Zusammengefasst lässt sich als künftige Anforderung an die Menschen in militärischen Organisationen vor allem ein Aspekt nennen: Es ist absehbar, dass in Zukunft vor allem höher qualifizierte Mitarbeiter benötigt werden und sich die Zahl der Aufgaben mit niedrigen Qualifikationsansprüchen reduzieren wird. Entscheidende Kriterien werden Aufgeschlossenheit und Lernfähigkeit sein. Der Einzelne wird mehr Freiheiten und Entfaltungsmöglichkeiten erhalten und gleichzeitig auch höherem Erfolgs- und Leistungsdruck ausgesetzt sein.

In Unternehmen hat sich dieser Trend bereits schon seit Jahren gefestigt. Mitarbeiter mit passenden Qualifikationen sind ein knappes Gut. Die Folge ist ein Wettbewerb um die besten Köpfe, dem sich auch das Militär stellen muss. Die Streitkräfte müssen daher wohl oder übel ihre Attraktivität erhöhen, um gegenüber der Wirtschaft als Arbeitgeber wettbewerbsfähig zu sein.

6 Mögliche Gestaltungsvarianten für Europa

Sehr interessant wäre die Illustration der zuvor vorgeschlagenen neuen Gestalt des Militärs am Beispiel einer existierenden Armee in Europa. Leider sind Staaten äußerst zurückhaltend in der Veröffentlichung ihrer militärischen Strukturen und detaillierter Zahlen. Daher wäre ein solches Unterfangen vermutlich zum Scheitern verurteilt und würde den Rahmen dieser Arbeit ohnehin sprengen. Im Glauben an die Kraft der europäischen Integration wäre dies möglicherweise ohnehin nur die Modellierung eines Auslaufmodells. Die Zukunft gehört einer harmonisierten europäischen Verteidigungspolitik. Dies ist schon jetzt absehbar. Zweifelhaft bleibt bloß, ob und wann der im Sinne der Integration sinnvolle Schritt einer kompletten Verschmelzung der nationalen Streitkräfte zu einer europäischen Armee erfolgen wird.

In diesem Kapitel sollen nun relativ knapp vier verschiedene Szenarien dargestellt werden, die einen Blick auf eine mögliche Ausgestaltung der zukünftigen europäischen Sicherheitspolitik werfen. Die Szenarien könnten vielleicht auch als eine Art Fahrplan gelesen werden. Das erste Szenario beschreibt im Groben den heutigen Stand der Dinge. In der Folge wird das Konzept immer weiter geführt, um schließlich bei der vierten Variante – einem Zusammenschluss der nationalen Streitkräfte – anzukommen.

6.1 Synchronisierte Verteidigungspolitik

Die erste Variante für ein zukünftiges Modell der Europäischen Sicherheitspolitik beschreibt eine institutionalisierte, aber dennoch noch immer recht lose Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsstaaten. Dieses Modell ist

nicht nur rein hypothetisch, sondern entspricht dem Stand der europäischen Integration Ende 2004 bzw. Anfang 2005. Einige Aspekte sind zurzeit nur in Absichtserklärungen hinterlegt, andere sind vertraglich beschlossen aber noch nicht operativ umgesetzt. Trotzdem darf angenommen werden, dass dieses Modell in Europa in den nächsten Monaten umgesetzt wird.

Zur Erläuterung dieses Modells ist es notwendig, dass noch einmal in kurzen Worten die wesentlichsten europäischen Beschlüsse zum Thema ESVP rekapituliert werden. Sie wirken sich auch auf die Ausgestaltung der folgenden Modelle aus.

Entscheidend ist die Erkenntnis der Union, dass es eine große Divergenz zwischen der wirtschaftlichen und politischen Integration der Staatengemeinschaft gibt. *„Die zunehmende Konvergenz europäischer Interessen und die Stärkung der gegenseitigen Solidarität haben die EU zu einem glaubwürdigeren und handlungsstarken Akteur werden lassen. Europa muss daher bereit sein, Verantwortung für die globale Sicherheit und für eine bessere Welt mit zu tragen.“*²⁸⁹ Im Rahmen der EU-Verfassung wird die Position eines gemeinsamen Außenministers für die Union geschaffen, der erstmals als Sprachrohr der Gemeinschaft nach Außen auftreten kann. Die Petersberger Aufgaben flossen in den Verfassungsentwurf mit ein und erweiterten das europäische Verantwortungsbekenntnis zu einer Vielzahl von unterschiedlichen Aufgaben und Missionen, die nicht mehr allein auf das Territorium der Mitgliedsstaaten beschränkt sind. Diesem stand jedoch bislang ein erhebliches Defizit beim Aufbau der notwendigen militärischen Ressourcen für solche Aufgaben gegenüber.

²⁸⁹ Solana (2003), S. 1

In Artikel I-41 der Europäischen Verfassung findet sich die Aufforderung zur Überwindung der Defizite: „Die Mitgliedstaaten verpflichten sich, ihre militärischen Fähigkeiten schrittweise zu verbessern.“²⁹⁰ Hierzu soll eine „Agentur für die Bereiche Entwicklung der Verteidigungsfähigkeiten, Forschung, Beschaffung und Rüstung“²⁹¹ – die so genannte Europäische Verteidigungsagentur²⁹² – aufgebaut werden. Der Aufbau der Agentur wurde trotz der Verzögerungen beim Beschluss der Verfassung rasch angegangen. Ihr wurden drei wesentliche Aufgaben zugeordnet:²⁹³

- Bedarfsermittlung im Bereich der militärischen Fähigkeiten
- Unterstützung und Koordination von Forschung im Verteidigungsbereich
- Stärkung der technologischen und industriellen Basis auf dem Rüstungssektor

Am weitreichendsten war der Vorschlag, durch das neue Amt effizientere und für Europa allgemeingültige Beschaffungsverfahren festzulegen, was im Endeffekt nichts anderen bedeutet hätte, als den Teilverlust von nationalen Souveränitätsrechten auf dem Verteidigungssektor.²⁹⁴ Die Teilnahme an der Rüstungsagentur ist für die europäischen Mitgliedsstaaten freiwillig. Allerdings bietet sie ihnen die Möglichkeit zur Bündelung der beschränkten Ressourcen für Forschung und Entwicklung mit anderen Staaten sowie die verbesserte Harmonisierung der Ausstattung der nationalen europäischen Armeen und die Schaffung von einheitlichen Standards (unter anderem in der übergreifenden Kommunikation).

Neben der politischen Synchronisation der Sicherheitspolitik über die Person des Europäischen Außenministers sowie die Institution des Europäi-

²⁹⁰ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-41 (3), Abs. 2

²⁹¹ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-41 (3), Abs. 2

²⁹² Der englische Name lautet *European Defence Agency* (EDA)

²⁹³ Europäische Verfassung (2004), Artikel I-41 (3), Abs. 2

²⁹⁴ Bauer (2004), S. 73

schen Rates kann nun erstmals von einer operativen Synchronisation gesprochen werden.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich die EU Mitgliedsstaaten Ende 2004 zur Schaffung von so genannten „Battle Groups“ geeinigt haben. Diese Übereinkunft konkretisiert damit die in Kapitel 3.2.2 dargestellte Vereinbarung von Helsinki noch etwas mehr, die eine Bereitstellung von 50.000 bis 60.000 Soldaten für Missionen der Europäischen Kommission durch die Mitgliedsstaaten beinhaltet hatte. Mit „Battle Groups“ sind mobile Kampfverbände gemeint, die innerhalb weniger Tage einsatzbereit sein sollen und für Kriseneinsätze insbesondere innerhalb der Vereinten Nationen bereitstehen sollen.²⁹⁵ Es sind insgesamt 13 Kampfgruppen mit jeweils rund 1.500 Soldaten geplant. Für 12 davon liegen bereits feste Verpflichtungen der einzelnen Staaten vor. Vier davon sind rein national vorgesehen (Frankreich, Großbritannien, Spanien, Italien) und sind damit politisch leichter in riskanten Operationen einsetzbar.²⁹⁶ Die übrigen Verbände werden aus multinationalen Truppen bestehen. So wird es beispielsweise eine deutsch-französische „Battle-Group“ unter der Beteiligung Belgiens, Luxemburgs und Spaniens geben.²⁹⁷ Die Führung der „Battle Groups“ obliegt den jeweiligen Herkunftsländern. Bei multinationalen Einheiten müssen im Einsatzfall die Verantwortlichkeiten von den beteiligten Regierungen festgelegt werden.

Das Konzept der „Battle Groups“ hat jedoch keine tief greifende Auswirkung auf den europäischen Integrationsprozess. Es wird keine europäische Institution gegründet, um die Leitung dieser Verbände zu übernehmen. Es ist eine Form der Kooperation zwischen den europäischen Nationalarmeen.

²⁹⁵ Kamp (2004), S. 1

²⁹⁶ Kamp (2004), S. 3

²⁹⁷ Vgl. Kamp (2004), S. 3

Sie möchten damit einsatzfähige Teams bilden, die bei gemeinsamen Einsätzen enger miteinander zusammenarbeiten können. Vor allem ist dies kein Gegenmodell zur NATO, die ebenfalls über den Aufbau einer schnellen Eingreiftruppe nachdenkt. Es ist sogar absehbar, dass einige Staaten die gleichen Truppenverbände sowohl den europäischen „Battle Groups“ als auch den transatlantischen schnellen Eingreiftruppen zur Verfügung stellen werden. Dies hat nicht selten ganz banale finanzielle Gründe.

Aus europäischer Sicht kann man die neuen gemeinsamen Kampfverbände als weiteren Schritt zu einer engeren operativen Synchronisation zwischen den nationalen Streitkräften sehen. Es werden gemeinsame Pools von Soldaten gebildet und jedes Land stellt nach seinen spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten eigene Truppen in diese Verbände mit ein. Die Zusammenarbeit erfordert eine Harmonisierung von Ausbildung und Ausrüstung, da sonst eine wirkliche Teamarbeit unmöglich wäre. Für die Europäische Verteidigungsagentur wird dies wohl eine der ersten größeren Herausforderungen sein.

6.2 Gemeinsames Verteidigungsbündnis

Das zweite Modell für die künftige organisatorische Gestaltung der Streitkräfte in Europa begibt sich nun erstmals in den Bereich der Spekulation. Alle europäischen Staaten unterstreichen die Bedeutung der NATO als wesentlichsten Eckpfeiler der Sicherheitspolitik des Kontinents. Gleichzeitig müssen sie jedoch auch beobachten, dass die geopolitische Bedeutung Europas für die Vereinigten Staaten immer mehr sinkt. Die Schwerpunkte der USA verschieben sich immer mehr in den Nahen Osten oder nach Asien. Es stellt sich damit die Frage, ob die NATO auch in Zukunft eine Bedeutung haben wird oder ob ihr Ende mit der Öffnung des Eisernen Vorhangs eingeläutet wurde. Zurzeit lässt sich diese Frage nicht beantworten, da die Mitglieder des transatlantischen Bündnisses noch intensiv mit der

vorgeschalteten Frage beschäftigt sind, welchen Nutzen der Einzelne in Zukunft durch das Bündnis gewinnen kann. Ein Bündnis macht nur Sinn, wenn es auf gegenseitiger Unterstützung fundiert.

Für dieses Modell wird davon ausgegangen, dass die EU die Gründung eines Verteidigungsbündnisses ähnlich der NATO auf europäischer Ebene beschließt.

Zunächst sollte möglicherweise noch einmal erläutert werden, was die Aufgabe der NATO eigentlich ist. Grundlegend ist die NATO vor allem ein Verteidigungsbündnis. Sie ist Ausdruck der engen gegenseitigen Verbindung Nordamerikas und Europas nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges. Alle Mitglieder sichern sich gegenseitige Solidarität im Falle eines Angriffs zu. Artikel 5 des Nordatlantikvertrages besagt für die Mitglieder, dass *„ein bewaffneter Angriff gegen eine oder mehrere von ihnen in Europa oder Nordamerika als ein Angriff gegen sie alle angesehen wird“*²⁹⁸. Zur Erfüllung der Ziele des Vertrages *„werden die Parteien einzeln und gemeinsam durch ständige und wirksame Selbsthilfe und gegenseitige Unterstützung die eigene und die gemeinsame Widerstandskraft gegen bewaffnete Angriffe erhalten und fortentwickeln“*²⁹⁹.

Zu diesem Zweck fungiert die NATO als Koordinator und oberste militärische Instanz für die Mitgliedsstaaten. Die Mitglieder behalten zwar ihre Souveränität bei allen politischen und militärischen Entscheidungen.³⁰⁰ Sie erklären sich jedoch zu einer Koordination der nationalen Aktivitäten mit den Partnern bereit. Das notwendige Forum bietet die NATO als organisatorische Konsequenz aus dem Nordatlantikvertrag.

²⁹⁸ NATO (1949), Artikel 5

²⁹⁹ NATO (1949), Artikel 3

³⁰⁰ Vgl. NATO (2001), S. 31

Unter der Flagge der NATO werden beispielsweise gemeinsame Trainings durchgeführt, einheitliche Regelungen für Kommunikationssysteme, Logistik und militärische Operationen festgelegt sowie Spezialeinheiten zu supranationalen Verbänden zusammengeführt (z.B. bei der Aufklärung, Kommunikation oder Betankung von Flugzeugen).³⁰¹

Die verschiedenen Organe der Organisation beraten die Mitglieder in Fragen der Politik und Sicherheit und liefern eine Gesamtanalyse potenzieller Gefahrenquellen.³⁰² Im Einsatzfall kann die NATO auch die notwendigen Kommandostrukturen für multinationale Einheiten bereitstellen. Die beiden Oberbefehlshaber sind der *Supreme Allied Commander Europe* (SACEUR) und der *Supreme Allied Commander Atlantic* (SACLANT). Sie haben jedoch keine direkte Befehlsgewalt über die Soldaten der Mitglieder, sondern koordinieren über hochrangige Offiziere der jeweiligen Nationalstaaten die übergreifenden Aktivitäten.

Seit einigen Jahren gehören gemeinsame militärische Einsätze im Rahmen von Friedensmissionen mit zum Aufgabenbereich der NATO. Der Aufbau einer schnellen Eingreiftruppe soll diesbezüglich eine höhere Reaktionsfähigkeit und Effizienz ermöglichen. In Bosnien-Herzegowina waren erstmals auch Soldaten des Bündnisses ohne explizites Mandat der UN in einer Friedensmission tätig.

Eine Solidaritätsklausel ähnlich dem Artikel 5 des Nordatlantikvertrages findet sich auch in der Europäischen Verfassung unter Artikel I-43.³⁰³ Mit der endgültigen Ratifizierung und Umsetzung der Verfassung in allen Mitgliedsstaaten wird damit de facto auch ein europäisches Verteidigungs-

³⁰¹ Einer der bekanntesten gemeinsamen Verbände der NATO sind die AWACS Aufklärungsflugzeuge, die dem *Supreme Headquarter Allied Powers Europe* (SHAPE) unterstehen und den Luftraum für alle Mitgliedsstaaten überwachen.

³⁰² Vgl. NATO (2001), S. 240

³⁰³ siehe Kapitel 3.2.4.3

bündnis bestehen. Eine wirkliche sicherheitspolitische Bedeutung gewinnt dieses Bündnis jedoch erst, wenn die Europäische Union auch eine dazugehörige organisatorische Struktur schafft. Die Europäische Verteidigungsagentur ist ein Schritt in diese Richtung. Ein Europäisches Verteidigungsbündnis nach dem Vorbild der NATO gäbe es jedoch erst dann, wenn Zusammenarbeit und Koordinierung nicht nur auf Entwicklung und Beschaffung von Ausrüstung beschränkt bleibt.

Mögliche Koordinierungsfelder könnten sein:

- Aufbau gemeinsamer Kommandostrukturen
- Austausch von sicherheits- und führungsrelevanten Informationen
- Koordinierung der nationalen Sicherheitspolitiken
- Zusammenführung gemeinsamer Aktivitäten (z.B. Aufklärung, Kommunikation)
- Schaffung gemeinsamer Regularien und Standards für Planung, Führung und Kontrolle
- Harmonisierung von Forschung und Beschaffung
- Vereinheitlichung von Ausbildung und Training
- Durchführen gemeinsamer Manöver und Übungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Für die einzelnen Koordinierungsfelder könnten teilweise bereits existierende Institutionen der EU herangezogen werden. Dies betrifft aber vor allem die politischen Themenfelder. Für eine engere militärische Zusammenarbeit wird wohl der Aufbau einer neuen Organisation notwendig sein, die möglicherweise evolutionär aus der Europäischen Verteidigungsagentur hervorgehen könnte.

Die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union würden bei einem europäischen Verteidigungsbündnis ihre Souveränität in Fragen der Sicherheit und

Verteidigung weiterhin wahren. Trotzdem ließen sich weitgehende Synergien zwischen den Mitgliedsstaaten nutzen.

Ein Beispiel könnte der Aufbau einer gemeinsamen europäischen Aufklärung sein. Aufklärungssatelliten, Radarüberwachungen oder Aufklärungsflugzeuge sind sehr kostspielige Systeme. Es macht wenig Sinn, dass einzelne Mitgliedsstaaten eigene Konzepte entwickeln und implementieren und Aufklärung unkoordiniert und mehrfach betrieben wird. Vernetzung ermöglicht die gleichberechtigte und zeitnahe Distribution von Daten an alle Mitglieder. Kleinere Staaten wären alleine möglicherweise nicht in der Lage zur Implementierung eines globalen Aufklärungssystems und für die größeren Staaten bedeutet die Einbeziehung weiterer Partner einen Schub an Know-how und die Verteilung der Kosten auf mehr Schultern.

Möglich wäre auch eine weitgehende Spezialisierung der Mitgliedsstaaten auf Kernkompetenzen oder Schwerpunkte. Nicht jeder Staat müsste zum Beispiel eine eigene Flotte von Transportflugzeugen anschaffen, wenn entsprechende gemeinsame Kapazitäten auf europäischer Ebene aufgebaut werden würden. Mit der Zusammenlegung (Pooling) nationaler Ressourcen und Fähigkeiten verfolgen Staaten die Absicht, neuen Mehrwert zu schaffen, der den Nutzen eingeständiger nationaler Fähigkeiten übersteigt.³⁰⁴

Die einzelnen Staaten müssen sich hierbei im Klaren darüber werden, welche Aufgaben und Funktionen sie innerhalb des Bündnisses übernehmen können und wollen. Es ist auch zu klären, ob diese Aufgaben und Funktionen mit den innenpolitischen Verhältnissen oder der Rechtslage vereinbar sind.³⁰⁵

Diese Fragen berühren in vielerlei Hinsicht die nationalen Interessen der einzelnen Staaten und können zu durchaus konträren Wünschen führen. Die Beseitigung von Redundanzen kann unter Umständen negative politi-

³⁰⁴ Borchert 2004, S. 232

³⁰⁵ Vgl. Borchert 2004, S. 234

sche und wirtschaftliche Konsequenzen für Regionen haben.³⁰⁶ Im Rahmen dieser Arbeit ist mehrfach angesprochen worden, dass Sicherheits- und Verteidigungspolitik nicht immer pragmatisch ist, sondern nicht selten auch eine Art wirtschaftlicher Transferleistung darstellt. Die Schließung von Kasernen oder die Zusammenlegung von Truppenteilen, Forschungs- oder Bildungseinrichtungen hat im Einzelfall für betroffene strukturschwache Regionen erhebliche Auswirkungen und stößt auf den erbitterten Widerstand der (Lokal-)Politik.

Das Pooling von Ressourcen ist jedoch nicht die einzige Aufgabe eines Verteidigungsbündnisses nach dem Vorbild der NATO. Die Mitgliedsstaaten erklären sich bereit, dass im Falle eines Einsatzes die Befehls- und Kommandogewalt über die beteiligten Einheiten auf einen Kommandeur des Bündnisses übergeht. Dies ist eine erhebliche Einschränkung der nationalen Souveränität, gewährleistet jedoch im Gegenzug eine höhere Koordination und Entscheidungsschnelligkeit beim Einsatz multinationaler Truppen.

Dieser Übergang ist mit weit reichenden Konsequenzen verbunden. Er wird nicht zuletzt dazu beitragen, dass innerhalb des europäischen Sicherheitsraums ein Teil der nationalen Sicherheits- und Verteidigungspolitik - nämlich der klassische „Schutz“ vor dem Nachbarn im Sinne der Verteidigung - in der europäischen Innensicherheitspolitik aufgehen wird, während die europäische Außensicherheitspolitik thematisch und geographisch in neue Dimensionen vorstoßen wird, die die EU-Sicherheitsstrategie ansatzweise skizziert.³⁰⁷

³⁰⁶ Vgl. Borchert 2004, S. 236

³⁰⁷ Borchert 2004, S. 243

6.3 Schaffung einer europäischen Armee

Aufbauend auf dem Modell eines gemeinsamen Verteidigungsbündnisses wäre auch die Schaffung einer europäischen Armee denkbar. Gemeint ist hierbei nicht nur die Gründung von „Battle Groups“ oder einer schnellen Eingreiftruppe, die nur im Falle eines Einsatzes von den nationalen Streitkräften unter einer europäischen Führung zur Verfügung gestellt werden. Gemeint ist tatsächlich der Aufbau einer europäischen Armee, die direkt den legislativen Organen der Union untersteht.

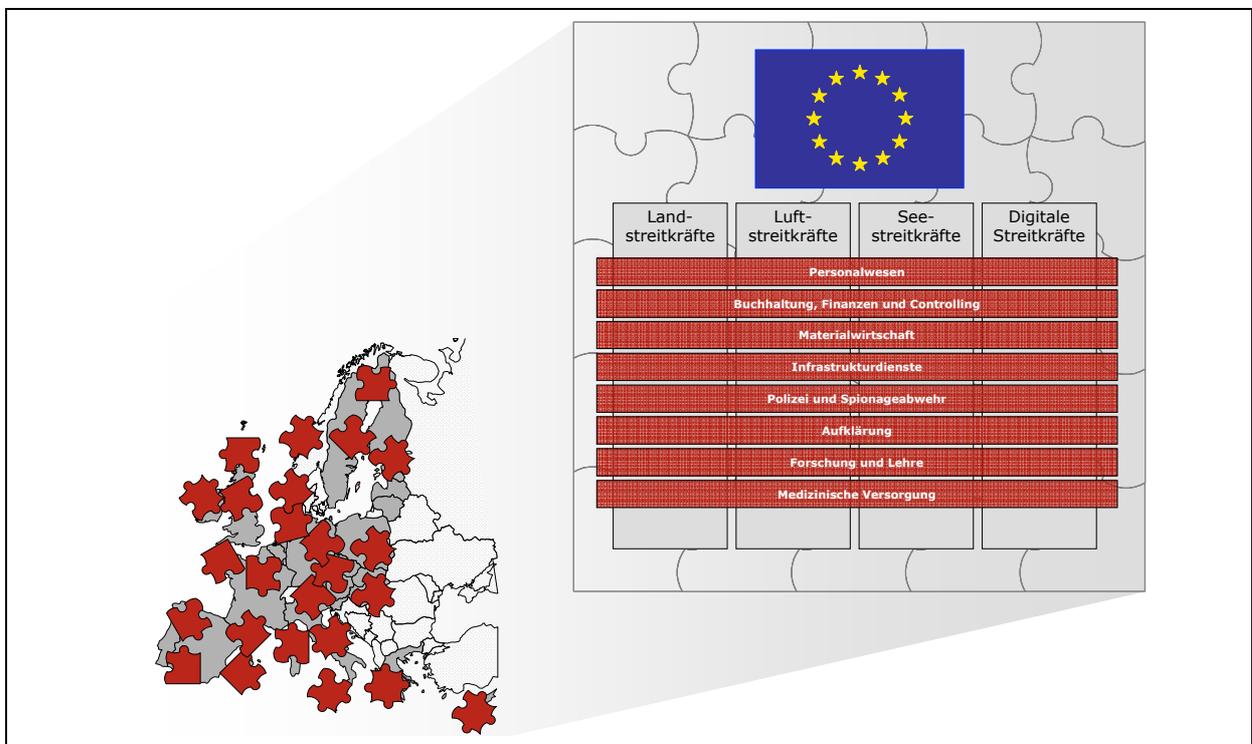


Abbildung 58: Schaffung einer europäischen Armee;

Quelle: Eigene Darstellung

Organisatorisch würden die in einem gemeinsamen Pool bereitgestellten Streitkräfte dauerhaft und ständig aus der nationalen Kommando- und Befehlsstruktur gelöst und einer supranationalen Instanz untergeordnet werden. Die Europäische Union würde sich somit erstmals eine eigene Exekutive aufbauen. Politisch könnte dies der Gemeinschaft ein erheblich größeres Gewicht verleihen. Zum einen könnte sie außenpolitisch als eigen-

ständig handelnde Entität auftreten. Zum anderen würde sie sich auf europäischer Ebene innenpolitisch endgültig als Instanz über den Nationalregierungen etablieren. Dies wäre unter Umständen der erste Schritt in Richtung einer Art Vereinigter Staaten von Europa.

Es wäre jedoch fatal, wenn die Bildung einer europäischen Armee als Initialfaktor einer engeren Integration gesehen würde. Vielmehr muss im Gegenteil zunächst die politische Integration fortgeführt werden, bevor an die Vorstufe zur militärischen Vollintegration gedacht werden kann. Ohne die Schaffung einer handlungsfähigen Legislative auf europäischer Ebene kann keine gemeinsame Armee gebildet werden. Ein ganz anderes Problemfeld betrifft auch die momentane Finanzsituation der Gemeinschaft. Die Europäische Union hat an sich keine Einnahmen. Sie ist von den Zuweisungen der Länder abhängig und kann keine eigene Steuer erheben.

Ähnlich dem Amt des Außenministers der Europäischen Union könnte unter Umständen die Instanz eines gemeinsamen Verteidigungsministers geschaffen werden. Dieser Minister könnte als oberste hierarchische Ebene der Streitkräfte fungieren und somit der Teil eines Vorkonstrukts einer europäischen Regierung sein.

6.4 Zusammenlegung der nationalen Streitkräfte

Aus organisatorischer Sicht würde die Zusammenführung aller nationalen Streitkräfte zu einer gemeinsamen europäischen Armee den größten Sinn machen. Dieses Vorgehen birgt die Chance der Erzielung erheblicher Skalenvorteile. Auf europäischer Ebene könnten bei der Umsetzung der in dieser Arbeit beschriebenen Organisationsstruktur weitgehend die unnötigen Mehrkosten durch Parallelentwicklungen und redundante Kapazitäten vermieden werden. Dieses mehr an organisatorischer Effizienz ließe sich bei

sonst unveränderten finanziellen Budgetrahmendaten zu einer besseren Ausstattung und Vorbereitung für die neuen Aufgabengebiete nutzen. Nicht zuletzt auf dem Gebiet der Informationstechnologie haben die europäischen Nationalarmeen erheblichen Nachholbedarf, den sie in ihrer aktuellen Struktur nicht ohne zusätzliche Mittel aufholen könnten.

Organisatorisch und hinsichtlich der Kosten sind die Vorteile einer Zusammenführung leicht ersichtlich. Umgekehrt stellt die Aufgabe der jeweils eigenen nationalen Streitkräfte und die sicherheitspolitische Unterordnung unter die Europäische Union eine fundamentale und revolutionäre Veränderung dar. Es ist im Moment noch nicht absehbar, ob sich alle europäischen Staaten zu einer solch weitgehenden Aufgabe ihrer Souveränität durchringen können.

Viele weitere Fragen sind denkbar, die auf dem Weg zu einer sicherheitspolitischen Vollintegration der Europäischen Union zuerst beantwortet werden müssen.

Alleine schon die großen Unterschiede hinsichtlich der Bevölkerungsstärke der einzelnen Mitgliedsstaaten werden einzelnen Nationalitäten schon zahlenmäßig in den Streitkräften ein größeres Gewicht geben. Hier steht zu hoffen, dass nationale Animositäten der Vergangenheit dauerhaft hinter einer europäischen Identität zurücktreten werden.

Eine weitere nicht zu unterschätzende Frage betrifft die Bestände an atomaren, biologischen und chemischen Waffen in einzelnen Staaten. Beispielsweise sind in verschiedenen Mitgliedsstaaten der EU Atomwaffen verboten. Frankreich und Großbritannien sind hingegen schon seit Jahrzehnten Atommächte. Es stellt sich die Frage, ob die Verantwortung für das Arsenal an Massenvernichtungswaffen auf die europäische Ebene übergehen, national verbleiben oder durch Abrüstung beendet werden soll.

Es sind mit Sicherheit noch viele weitere offene Fragen identifizierbar. Alleine die unterschiedlichen verfassungsrechtlichen Auffassungen zu den Aufgaben des Militärs bergen da einiges Konfliktpotential. Unterschiedliche Mitgliedschaften in Bündnissystemen und Allianzen verheißen zusätzlichen Klärungsbedarf. Entscheidend bleibt jedoch die Sicherstellung einer ausreichend starken politischen Union, die sowohl den rechtlichen als auch den institutionellen Rahmen für europäische Streitkräfte bilden können. Wie diese konkret aussehen können oder müssen ist nicht abschließend abschätzbar. Wahrscheinlich wäre jedoch ein föderales Staatenbündnis mit einer Mischung aus zentraler Bundesregierung und einer Kammer der Mitgliedsländer. Nicht wenige europäische Staaten sind nach diesem Modell aufgebaut und es wäre zumindest theoretisch denkbar, dass dieses Konzept auch übergreifend auf die Europäische Union erweiterbar ist.

7 Schlussresümee

Zum Abschluss dieser Arbeit soll nun noch einmal ein Blick zurück aber auch in die Zukunft geworfen werden.

Einige der hier dargestellten Konzepte und Ideen wurden bereits in den letzten drei bis vier Jahren durch das amerikanische Militär realisiert. Die Umsetzung konzentrierte sich bislang vor allem auf die technischen Systeme. Network Centric Warfare ist für amerikanische Soldaten keine Vision mehr, sondern in großen Teilen bereits Realität. Auch organisatorisch gibt es mit der Joint Vision den Versuch einer engeren Kombinierung der einzelnen Teilstreitkräfte. Diesbezüglich befinden sich die USA jedoch erst noch am Beginn ihrer Neustrukturierung.

Während des Irak-Krieges haben die Vereinigten Staaten und ihre britischen Verbündeten erstmals operative Erfahrungen mit dem neuen Vernetzungskonzept gesammelt.

Schon in Afghanistan konnten amerikanische Special Forces die Partisanen der Nord-Allianz durch eine enge Verzahnung von Boden- und Lufteinheiten beeindrucken. Über ein Notebook konnten US-Soldaten mitten in der afghanischen Hochebene die Zerstörung eines Bunkers mittels eines Mauseklicks befehlen.

Der Einsatz in Afghanistan war jedoch technologisch nur ein Vorspiel zu dem gigantischen Materialaufgebot, das einige Monate später gegen Saddam Hussein aufgestellt wurde. Dies war der größte Einsatz voll vernetzter Waffensysteme, der bis dato jemals gestartet wurde.

7.1 "If We Run Out of Batteries, This War is Screwed."³⁰⁸

Entgegen den allgemeinen Planungen und den Versprechen der voll vernetzten Zukunft der Militärführung zeigte sich die Technik während der Kampfhandlungen zwischen dem 19. März und 15. April 2003 nicht immer von der besten Seite. Die Folge waren einige Schwierigkeiten, die Teile der alliierten Invasionstruppen vor diverse Probleme stellten.

Schon im Vorfeld des Krieges wurde häufig das Argument vorgebracht, dass ein hoher Automatisierungsgrad auch ein großes Risiko darstellen kann. Wenn alle Prozesse eng über technische Systeme miteinander vernetzt sind, was passiert dann, wenn die Netze ausfallen?

Komplizierte Technik hat üblicherweise auch die Eigenschaft erhöhter Empfindlichkeit. In der Wüste wachten rund um die Uhr Soldaten neben ihren Servern, Routern und sonstigen Gerätschaften. Bewaffnet mit Staubsaugern befreiten sie Platinen und Lüfter ständig vom feinen Sand und Staub.³⁰⁹

Das *Global Information Grid* (GIG) – das gemeinsame Datennetz der US-Streitkräfte und ihrer Verbündeten – entpuppte sich in der Wirklichkeit keineswegs als einheitliches System. Tatsächlich waren Informationen in zahllosen Einzelsystemen verteilt, die oftmals nur ungenügend miteinander vernetzt wurden. Jede Waffengattung und sogar manche Division verfügten über selbst entworfene Portale mit anderen Sichten auf die Datenbestände. Erschwerend kam hinzu, dass es innerhalb des Netzwerks Inkompatibilitäten durch Versionsunterschiede gab. So konnten zum Beispiel das XVIII. Airborne Corps, das V. Corps und das III. Corps anfangs nicht

³⁰⁸ Davis (2003)

³⁰⁹ Vgl. Seefeldt (2003)

über ihre digitalen Systeme miteinander kommunizieren, da sie jeweils unterschiedliche Software verwendeten.³¹⁰ Schnelle „Hotfixes“ der Hersteller halfen häufig solche Probleme zu beheben – manchmal schufen sie jedoch auch gleichzeitig neue.

Im *Central Command* (CENTCOM) in Katar saßen Offiziere bis hoch zum General vor handelsüblichen DELL Notebooks. Als IT-Support standen einige Soldaten vor Ort zur Verfügung. Ansonsten hatte das amerikanische Militär einen „Premier-Support“-Vertrag mit Microsoft abgeschlossen.³¹¹ Bei Problemen riefen die Soldaten also einfach von Katar aus die Microsoft Hotline in der Heimat an. Bei rund 65 Servern und einigen Hundert Notebooks alleine im CENTCOM darf davon ausgegangen werden, dass die 50 dort stationierten Systemadministratoren recht häufig diesen Service nutzen mussten. Die meisten Applikationen wurden über Webserver abgewickelt. Wichtigstes Werkzeug der Offiziere war daher der Webbrowser. Ein Großteil der Kommunikation lief über Microsoft Chat. Prinzipiell konnte jeder Nutzer des militärischen Datennetzes in eine Diskussionsrunde mit aufgenommen werden – man musste nur seinen Benutzernamen kennen.³¹²

Videoübertragungen, Chatsysteme und die zahlreichen vernetzten Sensoren stellten sehr hohe Anforderungen an die Bandbreite des militärischen Netzwerks. Das amerikanische Militär musste rund 80% seiner Kommunikation über angemietete Kommunikationssatelliten abwickeln.³¹³ Die eigenen Erdtrabanten waren größtenteils veraltet und konnten die notwendigen Breitbandverbindungen nicht liefern. Interessanterweise basiert ein Großteil der militärischen Datenkommunikation noch immer auf veralteten a-

³¹⁰ Vgl. Erwin (2003)

³¹¹ Vgl. Seefeldt (2003)

³¹² Vgl. Davis (2003)

³¹³ Vgl. Erwin (2003)

synchronen Protokollen.³¹⁴ Dies ist sicherlich auch durch die physikalischen Eigenheiten von Funkübertragungen bedingt. Solche Verfahren reagieren allerdings relativ empfindlich auf Knotenausfälle und häufig veränderte Routen. Die lange geplante Umstellung auf ATM und das darüber liegende IP-Protokoll ist schon lange überfällig und bislang nur in Teilbereichen erfolgt.

Die Nutzung privater Kommunikationssatelliten wirft natürlich auch die Frage der Sicherheit auf. Das amerikanische Militär betonte jedoch, dass alle Teile des *Global Command and Control System* (GCCS) hochgradig verschlüsselt waren. Ungeklärt blieb jedoch die Frage, was passieren würde, wenn der Gegner einen der mobilen GCCS-Clients erbeuten könnte. Offiziell gab das Pentagon die Regelung vor, dass bei drohender Gefangennahme das Gerät auszuschalten sei, um den Passwortschutz zu aktivieren.³¹⁵

Trotz massiver Kapazitätserweiterung reichten die verfügbaren Bandbreiten nicht annähernd aus. Größere Truppenverbände konnten sich meistens über direkte Funk-Relay-Verbindungen behelfen. Hierbei erfolgt die Kommunikation über Richtfunk von Sendestation zu Sendestation. Versprengte Truppeneinheiten, die tief in das gegnerische Terrain vorgedrungen waren, mussten sich alleine auf die Satellitenkommunikation verlassen. Bei einer Überlastung der Verbindungen waren diese Einheiten oft über Stunden nicht erreichbar. In dieser Zeit waren die GCCS-Clients wertlos: keine Karten, keine Umgebungsdaten, keine Kommunikation. Im Soldatenslang bedeutet diese Situation: „*We're lima lima mike foxtrot*“ (*We're lost like a motherfucker*).³¹⁶

³¹⁴ Vgl. Erwin (2003)

³¹⁵ Vgl. Davis (2003)

³¹⁶ Vgl. Davis (2003)

Ein Risikofaktor waren stellenweise auch die automatisierten Entscheidungsprozesse des GCCS. Falsche Aufklärungsdaten wurden ebenfalls sofort in alle Teile des Netzes distribuiert. Eine nachträgliche Fehlerbehebung und die Löschung der falschen Daten ist dann meistens nicht ganz einfach. Ein Horrorszenario wäre zum Beispiel, dass ein alliiertes Fahrzeug als Feindobjekt klassifiziert werden könnte wenn sein GCCS-Client und damit der Positionssender ausfallen würde. Vorfälle in dieser Richtung sind jedoch nicht bekannt geworden.

Diese Beispiele zeigen, dass eine zu große Abhängigkeit von Technik erhebliche Gefahren bergen kann. Für alle Prozesse muss es für den Notfall auch alternative Vorgehensweisen geben, die auch ohne technische Hilfsmittel funktionieren.

Es ist zum Beispiel fatal, wenn Soldaten nur GPS-Empfänger und Navigationssysteme während ihrer Ausbildung kennen lernen. GPS kann gestört werden und Navigationssysteme können defekt sein.

Je mehr eine Organisation vom Funktionieren eines bestimmten Systems abhängig ist, desto attraktiver und erstrebenswerter wird die Ausschaltung dieses Systems durch gegnerische Organisationen.

Die Nutzung von automatisierten Prozessen kann dramatische Vorteile hinsichtlich Geschwindigkeit, Genauigkeit und Informationstiefe bergen. Dieser Vorteil kann sich jedoch umso drastischer ins Gegenteil umkehren, wenn es diesen Automatismus plötzlich nicht mehr gibt. Trainings dürfen diese Gefahr eines Ausfalls nicht außer Acht lassen. Alle wesentlichen Prozesse müssen darauf ausgelegt sein, dass sie partielle oder vollständige Ausfälle verkraften und abfedern können. Dies reduziert unter Umständen die Vorteile der Automation und Vernetzung. Aus Kostensicht kann dadurch die gesamte Digitalisierung von Prozessen plötzlich keinen Sinn mehr ma-

chen. Kosten dürfen jedoch nicht der alleinige Maßstab sein, da bei militärischen Operationen Leben vom Erfolg oder Misserfolg abhängen können.

7.2 Risiko Just-in-Time

Der schnelle Vormarsch der alliierten Truppen während des zweiten Irak-Krieges verlängerte die Transportwege der Nachschubeinheiten ganz erheblich. Die vorpreschenden Kampfeinheiten hatten nur minimale Vorräte mit dabei. Das Angriffskonzept sah zudem vor, dass schnelle Kampf- und langsame Transporteinheiten weitgehend getrennt vorrücken sollten. Dies erhöhte noch einmal die Abhängigkeit von einem funktionierenden Logistiksystem.

Mit dem eiligen Vorrücken auf Bagdad blieben zahlreiche kleinere Widerstandsnester im Hinterland unberücksichtigt. Diese bedrohten mit vereinzelt, überfallartigen Angriffen zwischen Kuwait und der Front pendelnden Transportkonvois. Schlechtes Wetter verschlimmerte Ende März die Situation noch einmal erheblich: Transporthubschrauber konnten wegen Sandstürmen nicht eingesetzt werden. An Just-in-Time war unter diesen Umständen nicht zu denken, da es ohnehin schon schwierig war, über 500 Kilometer Distanz alle notwendigen Güter anzuliefern. Auf den wenigen gesicherten Straßen stauten sich die Lastwagen.

Unbestätigten Medienberichten zufolge, sollen dank der Versorgungsengpässe einige Einheiten der U.S. Truppen massive Probleme mit ihren Vorräten gehabt haben. Vor allem Munition und Trinkwasser gingen zur Neige. Von der 101. Luftlandedivision wurde berichtet, dass sie zeitweise keine Batterien mehr für Nachtsichtgeräte und Kommunikationssysteme hatte.³¹⁷

Zur Sicherstellung des Nachschubes musste die Militärführung die Geschwindigkeit des Vormarsches etwas drosseln und das Hinterland mit

³¹⁷ Vgl. Wetzel (2003)

zusätzlichen Truppen sichern. Ergänzend wurden im Irak diverse Zwischenlager eingerichtet, um die Transportwege zu verkürzen. Man ging also doch wieder vom reinen Just-in-Time Konzept ab und baute gesicherte Heereslager in der Wüste auf.

In Kapitel 5.1.1.3 wurde bereits angesprochen, dass Just-in-Time in Krisengebieten ein überproportionales Risiko darstellt. Wieder muss auch hier zwischen Risiko und Kosten abgewogen werden. Just-in-Time senkt durch verminderte Lagerbestände zweifellos Kosten. Eine stärkere Fokussierung auf die Lieferkette kann auch eine höhere Effizienz und verbesserte Performanz zur Folge haben. Wegen geringer Sicherheitsspannen ist Just-in-Time jedoch sehr anfällig. Das Konzept sollte daher nur in größtenteils sicheren Gebieten mit intakter und verlässlicher Infrastruktur zum Einsatz kommen. Alles Weitere wäre im Schlimmstfall eine fahrlässige Gefährdung der Soldaten.

7.3 Koordinierung großer dynamischer Organisationen

Große Organisationen gelten gemeinhin als unflexibel und träge. Die im Kapitel 5.1 dargestellten Entwürfe skizzieren eine dynamischere und flexiblere Organisationsstruktur.

Das charmante an diesem Vorschlag ist die stärkere Fokussierung auf Tätigkeiten und Fähigkeiten. Die Mitglieder der Organisation können sich verstärkt spezialisieren und in einem professionellen Umfeld überproportional wachsen. Die weitgehende Analogie der Unterstärkungskräfte zu ähnlichen Organisationen innerhalb von Unternehmen erhöht zudem die Attraktivität und Transparenz des Militärs. Es steht zu hoffen, dass in Zukunft ein vermehrter personeller Transfer zwischen beiden „Welten“ üblich ist.

Einschränkend muss jedoch gesagt werden, dass diese Organisationsform bislang noch niemals in diesen Dimensionen umgesetzt wurde.

Viele Unternehmen mit einem starken Fokus auf Projektarbeit und dynamische Teams (z.B. bei Beratungen) setzen sehr ähnliche Konzepte erfolgreich ein. Im seltensten Fall haben diese Organisationen jedoch mehr als 100.000 Mitglieder. Eine europäische Armee würde hingegen in Dimensionen von deutlich über einer Million Köpfe vordringen.

Mit zunehmender Größe einer Projektorganisation oder virtuellen Organisation wachsen tendenziell ihre Nachteile. Es wird beispielsweise immer schwieriger zu überblicken, wer für was verantwortlich ist und wer welche Fähigkeiten und Interessen besitzt.

Das Konzept der Task Forces wirkt diesem Problem entgegen. Sie sind abgeschlossene Gruppen von Einheiten, die für eine bestimmte Aufgabe und teilweise auch nur für einen bestimmten Zeitraum zusammengeführt werden.

Zu große oder zu vage definierte Task Forces können das Konzept aber konterkarieren. Es sollen explizit nicht wieder Organisationen innerhalb der Organisation geschaffen werden, wie es mit den heute üblichen Strukturen der Teilstreitkräfte leider meist Realität ist. Unnötige Redundanzen oder gar Parallelstrukturen sind zu vermeiden. Eine Task Force darf daher nur die Größe und die Mittel erhalten, die sie benötigt. Das Grundprinzip muss Kooperation und übergreifende Zusammenarbeit sein und nicht eigenbrötlerischer Egoismus.

Da es blauäugig wäre zu glauben, dass es eine Art Selbstkontrolle durch eine generell auf Zusammenarbeit ausgerichtete Geisteshaltung geben wird, müssen von vorneherein unabhängige Kontrollmechanismen installiert werden. Das Controlling kann in diesem Fall ordnend eingreifen und möglichen Disparitäten entgegenwirken.

7.4 Keine Zwei-Klassen-Gesellschaft

Zusammenarbeit drückt sich auch durch eine möglichst breite Streuung von Verantwortung und den dazu notwendigen Mitteln aus. In der gegenwärtigen Praxis lässt sich bei vielen militärischen Organisationen jedoch beobachten, dass eine Art Zwei-Klassen-Gesellschaft entsteht.

Auf der einen Seite stehen gut ausgebildete und bestens ausgestattete Einheiten und auf der anderen Seite das Gros von Einheiten, die nur noch eingeschränkt als einsatzfähig bezeichnet werden können.

Diese Zweiteilung hat teilweise natürlich praktische Gründe. Für spezialisierte Aufgaben wird oft nur eine kleine Zahl von Fachleuten benötigt, die dann auch mit den entsprechenden Werkzeugen ausgestattet werden müssen.

Leider sind es in letzter Zeit vor allem rein finanzielle Gründe, die zu einer Vertiefung der Disparitäten zwischen den Armeeteilen geführt haben. Böswillig könnte man diese Entwicklung als Resteverwertung bezeichnen. Aus der vorhandenen Masse an teilweise überalterten oder defekten Gerätschaften werden diejenigen Teile zusammengesucht und in einer Einheit gebündelt, die noch funktionsfähig sind. Zu wenig Geld und Personal für Trainings führt zusätzlich dazu, dass nur eine kleine Zahl von Einheiten die notwendige Ausbildung erhalten kann. Mit zunehmender Zahl anspruchsvoller Missionen führt dies insgesamt zu einer gefährlichen Überlastung von Mensch und Technik. Ein sonst üblicher turnusmäßiger Austausch und Einsatz von Truppen kann aus Kapazitätsgründen nicht durchgeführt werden. Im Schlimmstfall führt dies zu Fehlern, gesundheitlichen Schäden oder Defekten und Ausfällen. Langfristig gesehen leidet das gesamte Aufgabenspektrum der Militärs an einer kostengetriebenen Klassentrennung

und der Abwälzung eines Großteils der Tätigkeiten auf wenige Schultern der Gesamtorganisation.

7.5 Finanziellen Spielraum für Innovationen schaffen

Es ist insgesamt zu erwarten, dass sich die Militärbudgets in Europa nicht erhöhen werden. Umgekehrt ist sogar mit einer weiteren Senkung zu rechnen. Folglich lässt sich das zuvor benannte Problem der Klassenbildung innerhalb der Organisation nicht mit der Zufuhr von mehr Geld ausgleichen.

Die in dieser Arbeit beschriebenen Aufgabenfelder sowie die Reorganisation des Militärs werden nicht unerhebliche Geldmengen verschlingen. Da die Einnahmenseite nicht nach oben hin verändert werden kann, müssen diese Mehraufwendungen auf der Ausgabenseite eingespart werden. Konkret heißt dies: die laufenden Kosten müssen drastisch gesenkt werden.

Synergieeffekte und eine effizientere Organisation bergen nur auf langfristige Sicht Sparpotentiale. Kurzfristig sind daher leider radikale Kürzungen notwendig.

Das Militär muss sich von allen Einheiten trennen, die nicht mehr dem neuen Aufgabenprofil entsprechen. Vor allem sind dies große Teile des Heeres, die primär auf einen universalen Blockkonflikt in einem Massenkrieg ausgerichtet sind. Auch die Depotbestände als Sicherheitsspannen sind massiv zu reduzieren, da Wartung und Betrieb viel Kapital beanspruchen und binden. Beispielweise schwere Panzer und Artillerie sind im neuen Aufgabenprofil zwar nicht gänzlich überflüssig. Sie werden aber nur noch in weit geringerer Stückzahl benötigt.

Insgesamt lässt sich abschätzen, dass die europäischen Streitkräfte rund um ein Drittel oder sogar um die Hälfte reduziert werden können und müssen.

Eine Reduzierung dieses Ausmaßes birgt ganz erheblichen sozialen und politischen Sprengstoff. Es ist absehbar, dass die Reduktion vor allem geringer Qualifizierte treffen würde. Ihnen steht auf dem Arbeitsmarkt eine ungewisse Zukunft bevor, da die Nachfrage nach Arbeitskräften ohne höheres Ausbildungsniveau sehr gering ist und vermutlich auch bleibt.

Umgekehrt muss sich die Politik jedoch fragen, ob sie das Militär als überdimensionale Arbeitsbeschaffungsmaßnahme weiter finanzieren möchte. Ein solches Vorgehen würde Ressourcen für an sich obsoletere Aufgaben binden und keinen Raum für Innovationen lassen.

Wo möglich sollten natürlich mit den bestehenden Mitgliedern der Organisation neue Aufgaben besetzt werden. Dies setzt von den Betroffenen unter Umständen ein erhebliches Maß an Flexibilität und Lernbereitschaft voraus. Beide Tugenden wurden bislang nicht gerade automatisch mit dem Militär assoziiert. Umgekehrt würde der Zufluss von frischen Leuten mit neuen Ideen auch die Chance zu einer nachhaltigen Veränderung dieser Kultur erhöhen.

Ein enormer Hemmschuh bei der Umsetzung einer personellen Neubesetzung ist der in vielen Ländern der europäischen Union übliche Beamtenstatus der meisten Angehörigen der Streitkräfte. Es ist durchaus sinnvoll, dass Soldaten Beamte des Staates sind, da sie eine enorm wichtige und brisante hoheitliche Aufgabe zum Wohle der Allgemeinheit wahrnehmen. Trotzdem widerspricht dieses Dienstverhältnis in Teilen der gewünschten höheren Flexibilität der Streitkräfte. Innerhalb Europas wäre daher eine engere Harmonisierung notwendig.

7.6 Die Übernahme von Verantwortung birgt Risiken

Es ist in dieser Arbeit recht ausführlich über das neue Aufgabenspektrum des Militärs gesprochen worden (siehe vor allem Kapitel 4). Die Streitkräfte werden hierbei vermehrt zu einem Instrument der Politik, das nicht mehr unmittelbar und automatisch mit dem Einsatz militärischer Gewalt verbunden wird. Neben Polizeieinsätzen sind vermehrt humanitäre Aufgaben in das Tätigkeitspektrum der Streitkräfte mit aufgenommen worden. Internationale Einsätze entwickeln sich immer mehr zu normalen Aktivitäten und erhalten beinahe einen alltäglichen Charakter.

Diese Veränderungen haben wesentliche Konsequenzen in zwei sehr unterschiedlichen Themenbereichen. Zum einen betrifft dies die Sicherheitspolitik bzw. die Politik allgemein. Zum anderen sind vor allem auch die Akteure dieser Einsätze – also die Mitglieder der Streitkräfte selbst – immer mehr betroffen.

Der geflügelte Ausspruch von Verteidigungsminister Struck, dass Deutschland nun auch am Hindukusch zu verteidigen sei, illustriert exemplarisch die politische Konsequenz. Zunehmendes internationales Engagement der Europäischen Union bedingt auch das Tragen der Folgen dieses Handelns. Sollte Europa tatsächlich eine Rolle auf der politischen Weltbühne anstreben, die auch nur annähernd der eigenen wirtschaftlichen Bedeutung entspricht, müsste sich die Union deutlich stärker in die internationale Diplomatie einbringen. Die Übernahme einer im positiven Sinne hegemonialen Verantwortung beraubt die Politik um den manchmal sehr angenehmen Luxus eines prinzipiellen Desinteresses an allen Angelegenheiten, die nicht direkt die eigenen Interessen betreffen. Das Wohlergehen benachbarter Staaten und auch das halbwegs störungsfreie Funktionieren einer allgemeinen Weltordnung muss plötzlich auf die eigene politische Agenda mit aufgenommen werden.

In Kapitel 2.1.3.2 ist bereits die Bedeutung präventiver Diplomatie zur Verhinderung oder frühzeitigen Entschärfung von Konflikten benannt worden. Die Europäische Union hat auf diesem Feld der Politik bislang nur wenig Sinnvolles beigetragen. Entschuldigend kann man anbringen, dass in Ermangelung einer gemeinsamen außenpolitischen Instanz eine Harmonisierung der nationalen Standpunkte zu einer europäischen Position nicht ganz einfach war. Dieser Einwand ist sicherlich zum großen Teil berechtigt. Trotzdem war es nicht zuletzt auch die mangelnde Bereitschaft zur effektiven und nachhaltigen Verfolgung und Durchsetzung der eigenen Positionen, die die EU meist zu einem reinen Papiertiger schrumpfen lies. Auf weltpolitischer Ebene wurde der Ton bislang fast exklusiv durch die USA bestimmt, die als letzte verbleibende Supermacht den damit verbundenen Auftrag als globale Sicherheitsinstanz geschultert haben.

Die Anschläge des 11. September haben in der weltweiten Politik einen erheblichen Aktionismus zur Verbesserung der weltweiten Sicherheit ausgelöst. Neue Gesetze wurden erlassen, schnelle Eingreiftruppen geschaffen und weltweite Solidarität bekundet. Diese Entwicklung steht zum Teil im Widerspruch zur eher national ausgerichteten Außenpolitik, die sich nach dem Ende des Kalten Krieges weltweit etabliert hatte. Im Moment ist noch nicht absehbar, ob sich dieser Aktionismus zu einer generellen politischen Leitlinie entwickelt.

Die Signalisierung einer Bereitschaft zu globaler Verantwortung impliziert damit auch, dass von der EU effektive Taten folgen. Der Aufbau von Kapazitäten für ordnungspolitische, humanitäre und in letzter Instanz möglicherweise auch militärische Missionen ist nur ein Teil des Ganzen. Politisch muss die Europäische Union aktiver werden, globaler auftreten und in mehr Gremien mitarbeiten. Sie muss Dritten als Berater und Helfer zur Verfügung stehen. Für die Ergebnisse dieser Beratung und Hilfe wird die EU die Verantwortung übernehmen und in letzter Instanz auch potentielle

Konsequenzen tragen müssen. Außenpolitisch wäre dies eine grundlegende Neuorientierung.

Innenpolitisch hat ein Mehr an Aufgaben weitere folgenreiche Konsequenzen. Häufig wird in diesem Zusammenhang zunächst von den Kosten solcher Operation gesprochen. Es sind aber vor allem die Leben der eingesetzten Soldaten und Mitarbeiter, die für diesen Auftrag aufs Spiel gesetzt werden. Jüngste Erfahrungen, beispielsweise bei den Hilfsmissionen für die Erdbebenopfer in Südostasien, haben gezeigt, dass diese Verantwortung schwer wiegen kann. Auch mit umfangreichen Sicherheitsmaßnahmen und bester technischer Ausrüstung kann niemals restlos verhindert werden, dass sich im schlimmsten Falle sogar tödliche Unfälle oder Kampfsituationen ereignen. Die Eindrücke vor Ort lasten nicht selten schwer auf den eingesetzten Einheiten. Dem Einsatz in Krisengebieten müssen intensive psychologische Betreuung und behutsame Reintegration in den heimischen Alltag folgen. Diese Belastungen betreffen nicht die Einsatzkräfte allein. Es sind vor allem ihre Familien, die nicht selten unter diesen Entwicklungen leiden müssen.

7.7 Vertrauen schaffen, Begeisterung wecken

Als eine der umfangreichsten Veränderungen in der Geschichte des Militärs hängt die Restrukturierung oder Transformation vor allem von der aktiven Unterstützung der Organisationsmitglieder und der Umwelt der Organisation ab.

Aus der internen Sicht der Organisation ergeben sich mit der Neudefinition der Aufgabengebiete auch neue Möglichkeiten und Herausforderungen im positiven Sinne. Dank einer langen Phase des Friedens in Europa hat das Militär in den meisten Staaten der Union in den letzten 50 Jahren kaum aktive Einsätze bestreiten müssen. Dies ist in jedem Fall sehr positiv zu

sehen und wird sich hoffentlich auch auf sehr lange Sicht nicht ändern. Für das Militär hat dies jedoch umgekehrt den Effekt, dass es das in Trainings und Schulungen Erlernte niemals effektiv umzusetzen konnte. Dies beeinträchtigt die Motivation und lässt bei langen Phasen der Inaktivität teilweise den Sinn des Fortbestandes des Militärs hinterfragen.

Erneut zu betonen ist, dass hier in keinem Fall bedauert werden soll, dass das Militär seine Fähigkeiten nicht einsetzen konnte. Krieg oder militärische Operationen sind stets zu vermeiden. Es ist daher insgesamt zu begrüßen, dass die Ausbildung und Ausrüstung des Militärs bislang kaum genutzt wurde. Seine bisherige Aufgabe hat es auch dann erfüllt, wenn es beispielsweise als reine Drohkulisse oder mögliche letzte Konsequenz vorgehalten aber dennoch niemals eingesetzt wird.

Mit einem erweiterten Aufgabengebiet lassen sich militärische Fähigkeiten und technische Ausrüstung nun auch für andere Tätigkeiten nutzen. Sonst teil- und zeitweise brach liegende wertvolle Ressourcen können somit aktiviert werden. Für die Streitkräfte hat dies den Vorteil, dass sie ihre Kompetenzen und Fähigkeiten anwenden und gleichzeitig auch neue Erfahrungen sammeln können. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass humanitäre oder Rettungseinsätze eine integrative und motivierende Wirkung auf die gesamte Organisation haben können. Es ist vor allem der Stolz über das Geleistete und die Anwendung der eigenen Fähigkeiten, die alle Ebenen des Militärs enger zusammenschweißen und motivieren kann.

Auch aus Sicht von Außen kann das Bild des Militärs sich erheblich wandeln. Es gibt innerhalb Europas teilweise sehr erhebliche Unterschiede, wie Soldaten und Militär allgemein in der Öffentlichkeit angesehen werden. Diese Unterschiede sind vor allem historisch bedingt. Zudem hat sich die Gesellschaft zunehmend zu einer liberaleren und vor allem zivileren Weltanschauung entwickelt. Militär hat in diesem Bild keinen dominanten Platz

mehr und galt vor allem unmittelbar nach dem Ende des Kalten Krieges in vielerlei Hinsicht als Relikt der Vergangenheit.

Die hauptsächliche Aufgabe von Militär wird auch in Zukunft die Sicherung und Verteidigung der territorialen Souveränität ihres jeweiligen Heimatlandes sein. Dennoch wird es neue Aufgaben geben, die das klassische Bild des Soldaten in der Öffentlichkeit möglicherweise nachhaltig verändern werden. Als Polizist und Helfer in Katastrophenfällen kann das Militär großartiges leisten und hoffentlich neues Ansehen und Vertrauen gewinnen. Dies wäre eine Transformation, die weit über die reine Veränderung der Organisation und eine Anpassung an die neue politische Weltlage hinausgehen würde.

Literaturverzeichnis

- Alberts (2000) *Alberts, David S.; Garstika, John J.; Stein, F. P.:* Network Centric Warfare – Developing and Leveraging Information Superiority. Washington D.C.: DoD C4ISR Cooperative Research Program (CCRP), 2000
- Alberts (2001) *Alberts, David S.; Garstika, John J.; Hayes, Richard E.; Signori, David A.:* Understanding Information Age Warfare. Washington D.C.: DoD C4ISR Cooperative Research Program (CCRP), 2001
- Alberts (2003) *Alberts, David S., Hayes, Richard E.:* Power to the Edge – Command..., Control... in the Information Age. Washington D.C.: DoD Command and Control Research Program, 2003
- Aust (2003) *Aust, Stefan; Schnibbn, Cordt:* Irak – Geschichte eines modernen Krieges. Hamburg: SPIEGEL-Buchverlag, 2003
- Bauer (2003) *Bauer, Friedericke:* Zahlreicher, anspruchsvoller, gefährlicher. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1. Oktober 2003, Nr. 228, Seite 5
- Bauer (2004) *Bauer, Thomas:* Die Europäische Verteidigungsagentur, in: Soldat und Technik, Ausgabe Dezember 2004, S. 72-76
- Bea (2001) *Bea, Franz Xaver; Haas Jürgen:* Strategisches Management. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2001

- Becker (2001) *Becker, Hubert*: Logistik – Ein Überblick. Homepage. Private Homepage von Hubert Becker, URL: <http://home.t-online.de/home/becker2/logivorl.htm>, Stand, 28.06.2001 [Zugriff 26.01.2005]
- Boog (1986) *Boog, Horst; Broucek, Peter; Heinsius, Paul; Hülsemann, Diether; Hummelberger, Walter; Petter, Wolfgang; Rohde, Horst; Seibert, Jakob; Stumpf, Reinhard*: Die Bedeutung der Logistik für die militärische Führung von der Antike bis in die neueste Zeit. Herford, Bonn: Verlag E.S. Mittler & Sohn GmbH, 1986
- Borchert (2004) *Borchert, Heiko; Eggenberger, René*: Rollenspezialisierung und Ressourcenzusammenlegung – Wie Europas sicherheitspolitische Fähigkeiten gestärkt werden können, in: Ehrhart, Hans-Georg; Schmitt, Burkard: Die Sicherheitspolitik der EU im werden. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2004
- Budäus (1997) *Budäus, Hasso*: Neue Wege im Rechnungswesen und Controlling öffentlicher Einrichtungen, in: Coenenberg, Adolf G.; Baum, Heinz. G.; Heinhold, Michael; Steiner, Manfred: Controlling öffentlicher Einrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997
- Carr (2003) *Carr, Nicholas G.*: IT Doesn't Matter. Harvard Business Review, Reprint R0305A, May 2002
- Clausewitz (2004) *von Clausewitz, Carl*: Vom Kriege. Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch Verlag, 2004
- Clavell (1999) *Clavell, James*: Sunzi – Die Kunst des Krieges. München: Droemersch Verlag, 1999

- Davis (2003) *Davis, Joshua*: "If We Run Out of Batteries, This War is Screwed." Homepage des WIRED magazine, Issue 11.06 - June 2003. URL: http://www.wired.com/wired/archive/11.06/battlefield_pr.html [Zugriff 02.11.2003]
- Dittgen (1996) *Dittgen, Herbert*: Das Dilemma der amerikanischen Außenpolitik: Auf der Suche nach einer neuen Strategie, in: Dittgen, Herbert; Minkenberg, Michael: Das amerikanische Dilemma – Die Vereinigten Staaten nach dem Ende des Ost-West-Konflikts. Paderborn: Ferdinand Schöningh, 1996
- DLA (2003) History of the Defense Logistics Agency. Homepage der Defense Logistics Agency, 2003. URL: <http://www.dla.mil/history/history.htm> [Zugriff 26.01.2005]
- DOD (2001) Department of Defense: Network Centric Warfare – Report to Congress. Washington D.C.: Department of Defense, 2001
- EB (2003) Encyclopædia Britannica: Logistics. Homepage des Encyclopædia Britannica Premium Service, 2003. URL: <http://www.britannica.com/eb/article?eu=118858> [Zugriff 22.12.2003]
- Ehrmann (2001) *Ehrmann Harald; Olfert, Klaus (Hrsg.)*: Logistik. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 1995
- Erwin (2003) *Erwin, Sandra I.*: 'No Single Solution' for Army's Info-Tech Problems. Homepage des National Defense Magazine, Juli 2003. URL: <http://www.nationaldefensemagazine.org/article.cfm?Id=1147> [Zugriff 02.11.2003]
- Europa Glossar (2005) SCADPlus Glossar. Homepage der Europäischen Union, URL: <http://europa.eu.int/scadplus/leg/de/cig/g4000.htm> [Zugriff 27.03.2005]

- Europäische Union (2003) Enlargement Information Unit: Die Erweiterung der Europäischen Union. Brüssel: Erweiterungsinformationszentrum, 2003
- Europäischer Rat (11.12.1999) Europäischer Rat (Helsinki) 10. und 11. Dezember 1999. Europäischer Rat, 11.12.1999, URL: http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00300-r1.d9.htm (Stand: 11.12.1999)
- FAZ (1993) Frankfurter Allgemeine Zeitung: Der Vertrag von Maastricht tritt in Kraft, 01.11.1993, Nr. 254/44, S. 1
- Follath (2003) *Follath, Erich; Spörl, Gerhard*: Der entfesselte Gulliver. DER SPIEGEL, 12/2003, S. 116-125
- Gnesotto (2004) *Gnesotto, Nicole*: Die Sicherheits- und Verteidigungspolitik der EU. Paris: Institut für Sicherheitsstudien der Europäischen Union, 2004
- Gottschald (2001) *Gottschald, Marc*: Die GASP von Maastricht bis Nizza. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2001
- Gutenberg (1961) *Gutenberg, Erich*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg: Springer Verlag, 1961
- Gutenberg (1962) *Gutenberg, Erich*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band, Der Absatz. Berlin, Göttingen, Heidelberg: Springer Verlag, 1962
- Heinrich (2002) *Heinrich, Lutz J.*: Informationsmanagement. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2002
- Hinterhuber (2003) *Hinterhuber, Hans H.*: Leadership. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt und Medieninformationen GmbH, 2003

- Inacker (2003) *Inacker, Michael*: Der neue Krieg. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 19.01.2003, Nr. 3, S. 3
- ISS-EU (2004) Institute for Security Studies: European defence – A proposal for a White Paper. Paris: Institut für Sicherheitsstudien der Europäischen Union, 2004
- ITU (1999) Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector. Homepage der International Telecommunication Union (ITU), 30.07.2004 URL: http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/KeyTelecom99.html [Zugriff: 13.03.2005]
- Jablonski (2004) *Jablonski, Stefan*: Script E-Business Integration II, Kapitel 13, Sicherheit. Vaduz, Fachhochschule Liechtenstein, 2004
- Kamp (2004) *Kamp, Karl-Heinz*: Europäische „Battle Groups“ – ein neuer Schub für die ESVP? Analysen und Argumente aus der Konrad-Adenauer Stiftung, 15/2004 vom 15. Dezember 2004
- Krcmar (2003) *Krcmar, Helmut*: Informationsmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2003
- Kreft (2002) *Kreft, Michael*: Die Europäische Integration als Sicherheitsinstitution. Osnabrück: Der Andere Verlag, 2002
- Marret (2004) *Marret, Jean-Luc*: The Long Threat: Terrorism and Transnational Jihadism, in: Ehrhart, Hans-Georg; Schmitt, Burkard: Die Sicherheitspolitik der EU im werden. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2004
- Miltech (2004) The World Defence Almanac 2003-04. Koblenz: Military Technology, Wehr & Wissen Verlagsgesellschaft mbH, 2004

- Ministère des Affaires étrangères (04.12.1998) Déclaration Franco-Britannique sur la défense européenne. Ministère des Affaires étrangères, 04.12.1998, URL: <http://www.france.diplomatie.fr/actual/evenements/stmalo2.html> (Stand: 04.12.1998) [Zugriff: 07.01.2005]
- Müller-Brandeck-Bocquet (2002) *Müller-Brandeck-Bocquet, Gisela*: Europäische Außenpolitik. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2002
- Nassauer (2004) *Nassauer, Ottfried*: Sicherheitspolitik für eine neue Weltordnung? Europäische Versuche und amerikanische Antworten, in: Ehrhart, Hans-Georg; Schmitt, Burkard: Die Sicherheitspolitik der EU im werden. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2004
- NATO (1949) Der Nordatlantikvertrag. NATO Official Homepage, 24.08.1949, URL: <http://www.nato.int/docu/other/de/treaty-de.htm> [Zugriff: 24.01.2005]
- NATO (2001) NATO Handbook. Brüssel: NATO Office of Information and Press, 2001
- Neujahr (2004) *Neujahr, Martin*: NCW und das neue operative Umfeld, in: Borchert, Heiko: Vernetze Sicherheit – Leitidee der Sicherheitspolitik im 21. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn: Verlag E.S. Mittler & Sohn, 2004
- Olfert (2003) *Olfert, Klaus; Steinbruch, Pitter A.*: Organisation. Ludwigshafen (Rhein), Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2003
- Ortner (2003) *Ortner, Erich*: Vertiefung Systementwicklung I. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt, Fachbereich 1, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik I, 2003

- Picot (2001) *Picot, Arnold; Reichwald Ralf; Wigand, Rolf T.:* Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2001
- Quinlan (2001) *Quinlan, Michael:* European Defense Cooperation – Asset or Threat to NATO? Washington, D.C.: Woodrow Wilson Center Press, 2001
- Rötzer (2004) *Rötzer, Florian:* Die Europäische Union auf der Suche nach einer Definition des Terrorismus. Homepage von Telepolis – Magazin der Netzkultur, 27.11.2001, URL: <http://www.telepolis.de/r4/artikel/11/11216/1.html> [Zugriff: 01.01.2005]
- Schake (2003) *Schake, Thomas:* Informationsmanagement, Vorlesungsscript im Master-Studiengang Wirtschaftsinformatik WS 2003/04. Vaduz: Fachhochschule Liechtenstein, 2003
- Schmidt (2002) *Schmidt, Günther:* Prozeßmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2002
- Schneiderhahn (2005) *Schneiderhahn, Wolfgang:* Ziel der Transformation der Bundeswehr ist die Verbesserung der Einsatzfähigkeit, in: Europäische Sicherheit, Februar 2005, 54. Jahrgang, 2005
- Seefeldt (2003) *Seefeldt, Katja:* "Lost like a motherfucker". Homepage von Telepolis – Magazin der Netzkultur, 27.05.2003. URL: <http://www.telepolis.de/deutsch/spezial/irak/14878/1.html> [Zugriff 14.01.2004]
- Solana (2003) *Solana, Javier:* Ein sicheres Europa in einer besseren Welt – Europäische Sicherheitsstrategie. Brüssel: Europäischer Rat, 12. Dezember 2003

- Statistisches Bundesamt (2004) *Statistisches Bundesamt: Informationstechnologie in Unternehmen – Ergebnisse für das Jahr 2003.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt – Pressestelle, 2004
- Strässle (1998) *Strässle, Paul Meinrad: Logistik Historie – Zukunft.* Bern: Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport, Untergruppe Logistik, Abteilung Logistik-Konzeption und -Führung, 1998
- The White House (1999) *A National Security Strategy for a New Century.* Washington D.C.: The White House, 1999
- The White House (2002) *The National Security Strategy of the United States of America, September 2002.* Washington D.C.: The White House, 2002
- Theile (2004-1) *Theile, Burkhard: Transformation – Veränderte Streitkräfte und neue Rüstungstechnik, in: Borchert, Heiko: Vernetze Sicherheit – Leitidee der Sicherheitspolitik im 21. Jahrhundert.* Hamburg, Berlin, Bonn: Verlag E.S. Mittler & Sohn, 2004
- Theile (2004-2) *Theile, Burkhard; Norbert Härle: Streitkräftetransformation aus der Sicht der Rüstungsindustrie, in: Borchert, Heiko: Potentiale statt Arsenale – Sicherheitspolitische Vernetzung und die Rolle von Wirtschaft, Wissenschaft und Technologie.* Hamburg, Berlin, Bonn: Verlag E.S. Mittler & Sohn, 2004
- Thommen (2003) *Thommen J.-P.; Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2003
- United Nations (1945) *Regionales Informationszentrum der UNO: Charta der Vereinten Nationen, Amtliche Fassung der Bundesrepublik Deutschland, BGBl. 1973 II S. 431.* URL: <http://www.runic-europe.org/german/charta/charta.htm>

- United Nations (2004) High-level Panel on Threats, Challenges and Change: A more secure world: Our shared responsibility. New York: United Nations Department of Public Information, 2004
- Vukovic (2003) *Vukovic, Dusko*: Kampf gegen Gesetzlosigkeit und Anarchie. Homepage von Stern.de, 17.12.2003, URL: <http://www.stern.de/politik/ausland/index.html?id=509793&eid=509766> (Stand: 17.12.2003)
- Wetzel (2003) *Wetzel, Hubert*: US-Truppen kämpfen um Nachschub. Homepage der Financial Times Deutschland, 01.04.2003. URL: <http://www.ftd.de/pw/in/1048931529644.html> [Zugriff 02.11.2003]
- Wikipedia (2005) Wikipedia. URL: <http://de.wikipedia.org/> [Zugriff 27.03.2005]
- Willhardt (2003) *Willhardt, Alexander B.*: Netstructuring in der Automobilindustrie – Bauplan für die Zukunft einer sich vernetzenden Branche. Frankfurt: Cell Consulting AG, 2004
- Wissen (2005) Wissen.de. URL: <http://www.wissen.de/c/homepage.html> [Zugriff 05.04.2005]
- Wunder (2004) *Wunder, Michael; Schade, Ulrich*: Ontologiebasierte Interoperabilität, in: IT-Report 2004, Wehrtechnischer Report 2004. Bonn, Frankfurt: Report Verlag GmbH, 2004
- zur Mühlen (2004) *Zur Mühle, Tobias*: EUROPA Info-online. URL: <http://userpage.fu-berlin.de/~tmuehle/europa/glossar/glossarindex.htm> [Zugriff: 18.12.2004]

Schlagwortverzeichnis

3

3-E-Konzept 182

A

Arbeitsteilung 50

Asymmetrische Bedrohung 27

Atomwaffensperrvertrag 33

Aufklärung 126

Auftragstaktik 169

Ausprägung 165

Außenminister der Union 90

B

Battle Group 211

Beschaffung 183, 196, 197

Buchhaltung 113

C

Connectivity 156

Controlling 114

D

Digitale Streitkräfte 130

Direktive 168

Doppik 113

E

Ebenen der Kriegsführung 141

ECAP 81

Effektivität 182

Effektor 146

Effizienz 182

EGKS 9, 11, 15

Entscheidung 167

ESVP 75, 77, 82, 209

Europäische Gemeinschaft 11, 15, 17

Europäische Union 17

Europäische Verfassung 88, 210

Europäische Verteidigungsagentur 94,
210

EVG 11, 13, 18

F

Facility Management 123

Fahrzeug Management 124

Forschung und Lehre 127

Funktionale Organisation 166

G

GASP 18, 77, 78, 91, 93

I

Information 57, 73

 Angebot 163

 Bedarf 163

 Verarbeitung 162

Information Warfare 2, 126

Informations- und Kommunikationssystem	58
Informations- und Kommunikationstechnik	59, 121
Informationsebene	142, 153
Informationsmanagement.....	122
Informationssystem	58
Informationstechnologie	65, 72
Informationsverarbeitung	57
Infrastrukturdienste	120
Innere Sicherheit.....	98
Interoperabilität	193
semantisch.....	159
technisch	157

J

Just-in-Time	227
--------------------	-----

K

Kameralistik	113
Katastrophenschutz	99
Kognitive Ebene	142

L

Logistik.....	115, 117, 185
---------------	---------------

M

Management by Objectives	169
Massenvernichtungswaffen	33, 36, 68
Medizinische Versorgung	129
Metcalfe Regel	161
Multi User Domain	172

N

NATO	6, 7, 12, 13, 76, 212, 213
Network Centric Warfare .	140, 144 , 147, 153, 154

O

Organisation.....	106
Outsourcing	52

P

Personalbeschaffung.....	110
Personaleinsatz.....	111
Personalentwicklung	112
Personalverwaltung	112
Personalwesen.....	110
Petersberger Aufgaben	80, 99, 102
Physische Ebene	141
Plattform Centric Warfare.....	145
Plattform	194
Prävention	69
Projektorganisation	135
Prozess.....	165
Prozessmanagement	122

R

Rettungseinsatz	100
-----------------------	-----

S

Saint-Malo	75, 77
Säulen der EU	18
Schema	165
Schengener Abkommen	15
Schurkenstaaten	68
Sicherheit	160

Sozialkompetenz 200
Synchronisation 178

T

Task Force..... 136, 137, 138, 229
Technologieträger..... 104
Teilstreitkräfte 106, 131
Terrorismus..... 34, 39, 68, 82
Transformation72

U

Unterstützungskräfte 108

V

Vereinbarung von Helsinki 79, 211
Vernetzung..... 140, 148, 150, 155

Vertrag von Brüssel..... 10
Vertrag von Dünkirchen 10
Vertrag von Maastricht..... 17
Vertrag von Paris 11
Vertrag von Rom..... 14
Virtualisierung 50
Virtuelle Organisation 51, 229
Virtuelle Zusammenarbeit 52

W

Währungsunion..... 17
Warschauer Pakt..... 6, 7
Wehrpflicht 110
Wirtschaftlichkeit 182

Eidesstattliche Erklärung

Master Thesis

Die Zukunft der europäischen Verteidigungspolitik in der Ära des „Information Warfare“

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als in der Arbeit angegebener Hilfsmittel nicht bedient habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Alzenau, den 22. April 2005

Unterschrift:

(Stefan Plogmann)