

Beitrag – Kongress des Verbandes der Deutschen Pressesprecher, 10. Oktober 2008, Berlin

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich freue mich sehr, heute bei Ihnen sein zu dürfen!

Die Aufgabe, die mir gestellt wurde, ist es, einen Beitrag zu den Begriffen ‚Strategie‘ und ‚Taktik‘ zu leisten, mit Blick auf deren Genese und historischen Gebrauch.

- I. Nun, zunächst zur **Begrifflichkeit**: es ist weithin bekannt: Strategie ist das übergeordnete Ziel; die Taktik hingegen der Weg bzw. die Maßnahmen, die man ergreift, um es zu erreichen. Die Strategie ist der ‚große Plan‘, die Vision oder Mission und auf jeden Fall langfristig gedacht; die Taktik beschreibt die kurzfristigen Schritte bzw. Aktionen und Reaktionen im Rahmen des Gesamtplanes.
- II. Im **militärischen Kontext** finden die Begriffe von Strategie und Taktik ihren Ursprung. Alexander der Große, Caesar, Machiavelli, Napoleon, von Clausewitz oder Rommel: sie alle kennen wir aus der Geschichte als große Strategen.

Was nun waren die Erfolgsmuster dieser Strategen, worauf basierte ihr Erfolg, ihr Ruhm? Ich werde versuchen, 9 Erfolgsmuster für militärische Strategien zu entschlüsseln:

1. Seine eigenen Ziele kennen – und geheim halten. Dabei ist es ganz egal, ob es sich für eine Strategie für einen Markt, die Wirtschaft, eine politische oder eine militärische Strategie handelt; es gilt im Prinzip für jedes Projekt.
2. Den Gegner und seine Ziele kennen. Dies ist die Rolle der Analyse, die zur Überlegenheit führt.

3. Seine Kräfte bündeln. ‚Wer überall ist, ist nirgendwo‘, heißt es bei Clausewitz. Dabei ist es wichtig, ‚ownership‘ denjenigen zu geben, die mitmachen, damit die eigene Truppe stark wird. Nur so schafft man ‚critical mass‘, ‚kritische Masse‘.
4. Sich schützen. Sich schonen. Das ist das Prinzip der Ausdauer.
5. Da sein, wo der Gegner einen m wenigsten erwartet. Dies ist der Überraschungseffekt. Viele militärische Siege wurden durch Kreativität, Täuschung und Verschleierung gewonnen.
6. Abwarten. Nicht lospreschen. Überlegen. Die Ruhe war z.B. Rommels Stärke.
7. Flexibel sein und nicht statisch. Die eigene Beweglichkeit sichern.
8. Aufgeben, was nicht zu verteidigen ist, ‚loslassen‘ – dazu rät Machiavelli.
9. Sich nicht auf einen Zweifrontenkrieg einlassen. Dazu reicht ein Blick in die deutsche Geschichte 1916.

III. In der **Militärsgeschichte** kommen diese Erfolgsmuster immer wieder zum Tragen. Von den ganz großen Beispielen will ich daher einige nennen. Fangen wir in der Antike an. Zunächst gibt es da

1. **David gegen Goliath**. Dies entspricht dem oben genannten Prinzip der Flexibilität und Beweglichkeit. Der kleine Krieger ist beweglicher, schneller und damit erfolgreicher als der große, schwere Krieger. Und die Bündelung der Kräfte – ein Stein auf einer Schleuder genau auf die Stirn – führt zum Sieg.
2. Beim **Trojanischen Pferd** ist es, wie wir alle wissen, der Täuschungs- und Überraschungseffekt. Die große, kreative Leistung, die Soldaten – die keiner mehr erwartete – führte Sieg.
3. Bei **Jeanne d'Arc** waren zentral die Stimmen, ihre Mission, ihr göttlicher Auftrag, die bei den Truppen die notwendige Begeisterung entfachen konnte, um Frankreich zum Sieg und zur Befreiung zu führen. Eine große Mission und seine Ziele kennen, das waren ihre Erfolgsmomente.

4. **Stalin** wiederum war der große **Strategie des Abwartens** und der **Geheimhaltung**. Nicht zuerst ziehen. Jean-Jacques Servan-Schreiber berichtet anschaulich in seinen Memoiren, wie Stalin in den Verhandlungen in Paris mit Mendès-France über die Niederlage von Dien Bien Phu stundelang schwieg. Nicht den Mund auf – und den Gegner dadurch nervös machen, so seine Devise.
5. Bei der Landung der Alliierten in der Normandie schließlich, im Juni 1944, ging es wieder maßgeblich um Überraschung, Schnelligkeit und Überrumpelung. Wie wir alle wissen, sind die Nazis getäuscht worden, in dem den Alliierten durch aufgeblasene Panzer und militärisches Gerät auf der Insel eine falsche Truppenmassierung vorgetäuscht wurde, weswegen sie die Landung an dieser Stelle nicht erwartet haben.

IV. Es gibt natürlich auch **negative** Beispiele, die sich auch auf die oben genannten Erfolgsmuster beziehen.

1. Da ist zunächst einmal die **Maginot-Linie** der Franzosen 1940 zu nennen. Der Koloss der statischen, unflexiblen Verteidigung versagte gegenüber den modernen, beweglichen deutschen Panzern.
2. Wie schon erwähnt, gilt es, eine Sandwich-Position wie die Deutschen 1916 zwischen den Entente-Mächten und Russland zu vermeiden. Man wird sprichwörtlich zerrieben.
3. Schließlich sind alle großen, mit massivem Truppenaufgebot durchgeführten Eroberungsfeldzüge, die die jüngere Geschichte kennt, trotz anfänglicher Erfolge meistens nicht dauerhaft erfolgreich gewesen. Ob Hannibal oder der Feldzug von Karl VII in Oberitalien 1494; on Napoleons oder Hitlers Versuche, die russischen Landmassen dauerhaft zu unterwerfen: alle diese Versuche sind letztlich unter großem Leid fehlgeschlagen. Hannibals Elefanten verendeten in den Alpen, die Truppen von Karl VII wurden von der Syphilis dahingerafft; und sowohl die Soldaten Napoleons als auch die Hitlers verhungerten oder erfroren jämmerlich in Massen. Alle Versuche, die jenes massive ‚Plattmachen‘ oder ‚Überrollen‘ zum Ziel hatten, haben in der Regel völlig unrealistisch die Dauer unterschätzt, die

Notwendigkeit der dauerhaften Truppenversorgung, die Sicherung der eroberten Gebieten....es waren keine nachhaltigen Strategien. Sie sind Beispiele für Strategien, in denen Kräfte eben nicht gebündelt, Ziele nicht realistisch formuliert und das Prinzip der Ausdauer nicht berücksichtigt wurde. In diesen Fällen schlug das Pendel der Geschichte dann auch zurück!

V. Wenn wir nun einen Blick auf die **politischen Strategien** werfen, so scheinen die genannten Erfolgskriterien auch hier zu gelten. Politische Strategien sind von Erfolg gekrönt, wenn...

- a) ...ihr eine klare, überzeugende und eingehende Mission oder Vision zugrunde liegt;
- b) Das Prinzip des ‚ownership‘ berücksichtigt wird, so dass viele Menschen an der Formulierung dieser Vision beteiligt werden;
- c) Und sich darauf schließlich eine gemeinsame Anstrengung („collective effort“) gründen kann, der zu ‚kritischer Masse‘ („critical mass“) führt.

Um dies zu unterlegen, erinnern wir uns einen Moment an die großen Persönlichkeiten der Geschichte. Fürst Metternich und Talleyrand, als große Strategen bekannt, vergaßen nie das Prinzip von ‚ownership‘ und Einbindung. Der Wiener Kongress von 1815 unterlag dem Prinzip des Zusammenknüpfens und damit dem der ‚kritischen Masse‘. Gleiches erreichten die Alliierten 1945 (im Gegensatz zu 1918).

Konrad Adenauer hatte die große Strategie der Westanbindung der Bundesrepublik; daher war es taktisch richtig, die Wiedervereinigung zum Preis der Neutralität, wie in der Stalin-Note 1952 angeboten – abzulehnen.

Roosevelt begeisterte durch ‚new deal‘, die große Vision, die zur Strategie wurde, führte in zum Erfolg. Martin Luther King´s Entwurf, ‚Ich habe einen Traum‘, konnte auch Massen hinter sich scharen, das Ziel der Rassengleichheit war ein klares. Churchills klarem Wille und Mut, vor den Nazis nicht in die Knie zu gehen,

verdanken wir die Befreiung; De Gaulle war im Algerien-Krieg überzeugend durch die Vision des unabhängigen Algerien und ist damit Machiavelli gefolgt: ‚Aufgeben, was nicht zu verteidigen ist‘. Nelson Mandela vereinte siegreich Land und die internationale Staatengemeinschaft hinter dem strategischen Ziel vom Ende der Apartheid. On Allende oder Lenin, Ché, Nasser....gerade für große, revolutionäre Strategien ist die Überzeugung, die Begeisterungsfähigkeit und das Erreichen ‚kritischer Masse‘ entscheidend.

Doch begegnen uns auch die anderen Erfolgsmuster, das der Täuschung oder der Unterminierung des Feindes. François Mitterrand z.B. war ein großer Stratege, um die französische Parteienlandschaft für seine PS, den Parti Socialiste, vorteilhaft zu machen. Den Umarmungsbund mit den Kommunisten – das ‚Programme Commun‘ von 1973 – schloss er, um nur wenige Jahre später die französischen Kommunisten in eben jener Umarmung zu ersticken. ‚What you can’t beat, you need to embrace‘, heißt es.....Ebenso nahm er – taktisch versiert – in den 80er Jahren sehenden Auges die Stärkung des Front National in Kauf – obgleich de facto staatschädigend und gegen die französische Staatsräson – um die gaullistische Partei und damit seinen eigentlichen Gegner zu schwächen.

Im Fazit heißt dies, dass große gesellschaftliche Projekte, die der Strategie einer großen gesellschaftlichen Veränderung folgen bzw. diese zum Ziel haben, sich in für den Bürger transparenten, kleinen taktischen Schritten vollziehen müssen. Das große Ziel vor Augen und jeden Schritt klar ankündigen und aufzeigen, wozu er dient, wie er sich im Gesamtbild einordnet, das macht den großen Strategen aus.

Eine Strategie ohne Taktik, ohne visualisierte Schritte - ist nichts wert, genauso wie Freiheit ohne Werte nicht funktioniert. Wenn das Ziel abstrakt bleibt, dann nützen hehre strategische Ziele nichts – bzw. sie werden unglaubwürdig.

VI. Als Beispiel möchte ich dafür die **Europäische Union** nennen. Wenn die EU nicht weiß, was sie mit einem Land oder einer Region machen soll, dann macht sie ein ‚Strategic Partnership‘. Fast könnte man

sagen: je weniger die EU weiß, was sie mit einem Land oder einer Region machen soll, dann macht sie ein ‚Strategic Partnership‘, siehe z.B. EU-Russland, EU-China, EU-Indien oder EU-Japan. Dieses aber ist heiße Luft, wenn es nicht durch taktische, kleine nachvollziehbare Schritte unterfüttert wird, die erst den Nutzen ausmachen. Nur Visionen und Strategie nützen aber nicht. Die eigenen Ziele, wir sagten es, müssen klar sein. Sonst haben wir es mit einem inflationären Gebrauch des Wortes ‚Strategie‘ zu tun.

Um bei der EU zu bleiben, so kann man das an ihrer jüngsten Geschichte klar machen. Immer dann, wenn es eine klares, großes Ziel, eine Strategie gegeben hat, auf das mit vielen kleinen, transparenten Schritten hingearbeitet wurde, dann gab es letztlich einen Erfolg. Dies war so mit der gemeinsamen Währung – beschlossen 1992 und in drei klaren Schritten bzw. Phasen schließlich eingeführt 2002. Es war so bei der Osterweiterung, die –ebenfalls im Prinzip 1992 beschlossen – schließlich über viele kleine Schritte dann 2004 ebenfalls zum Ziel kam.

Langfristige Strategien sind – so zeigt sich dabei – auch nicht für umsonst zu haben. Die gemeinsame Währung hat vermeintlich das den Preis oder das ‚Opfer ‚der Aufgabe der D-Mark abverlangt, war aber für Deutschland schließlich klar eine ‚win-win-Strategie‘. Ebenso wurde die Osterweiterung unter dem Stichwort des Drucks auf den Arbeitsmarkt diskutiert – bevor sich die Erkenntnis durchsetzte, dass die Osterweiterung ein riesiger Vorteil für die deutsche Wirtschaft war. Für langfristige Strategien gilt, dass sie mit einer klaren ‚deadline‘ oder Zeitschiene besser funktionieren, weil es meistens darum geht, ‚short term costs‘ gegenüber ‚long term benefits‘ auszubalancieren. Strategien, die nur ein Vision vor Augen haben, deren ‚Kosten/ Nutzen-Rechnung‘ jedoch nicht klar ist, und dass darum schwer ist, in kleine Schritte herunter zu brechen, haben es schwer. Der European Council on Foreign Relations, für den ich beschäftigt bin, hat als große Strategie oder als Mission Statement ‚Europe needs a single voice‘, Europa braucht eine Stimme. Doch nicht nur ist es schwer, die taktischen Schritte klar zu benennen, die hierfür notwendig wären – es ist auch nicht einfach zu beschreiben, was Europa entgeht, was es de facto an Macht oder Einfluss verliert, dadurch dass es in der Außenpolitik nicht mit einer Stimme spricht. Denn nur der Verlust von Fortschrittspotential ist weder messbar noch greifbar. Wir müssen also auch noch daran arbeiten, aus diesem Ziel

eine für jeden Bürger greifbare Strategie zu machen – und tun das hoffentlich in der Zukunft mit Erfolg!

Und für alle Strategien, vor allem jene, die – wie auch unseres - ein Langzeitprojekt sind, gilt: ohne gute Analyse, Konzentration, Wiederholung, Branding, Überraschung, Flexibilität, Bündelung und Begeisterung....wird nichts passieren!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!