

Impulse für ein Reformjahrzehnt: Strategie

Philip von Haehling und Christian Fischbach

Die Zukunft kann man nur gewinnen, wenn man klare strategische Ziele setzt – Ziele, die evidenzbasiert und messbar sind sowie die beabsichtigte Wirkung fest im Blick haben. Sie müssen zudem querschnittlich konzipiert, getragen und verfolgt werden, um die notwendigen Kräfte und Perspektiven zu bündeln, damit sie erreicht werden können. Nur so werden wir den zunehmend vernetzten Herausforderungen begegnen können. Dafür müssen wir strategiefähiger werden und tradierte Verfahrens- und Verhaltensmuster ändern. Mit diesem Beitrag setzen wir die Reihe von Diskussionsimpulsen für ein Reformjahrzehnt fort.

Ein Gedankenspiel: Der Wandel im digitalen Zeitalter macht auch vor der Bundeswehr nicht Halt. Bislang ist sie hier noch keine treibende Kraft. Wie wäre es, wenn sie genau dieses Ziel ins Auge fasste? Wenn die Bundeswehr Technologieführerschaft in relevanten Bereichen anstrebte? Wenn Entwicklungsprojekte mit der Bundeswehr aufgelegt würden, die Dual-use-Technologien produzieren – und nicht wie derzeit vorhandene zivile Technologien militarisieren würden? Ist das ein überhöhtes Ziel? Indes: Ein solches Ziel wäre messbar und ist klar wirkungsorientiert. Erscheint es erreichbar? Sicher müsste ein derart großes Ziel weiter konkretisiert werden. Aber in einem solchen Kontext eingeordnet, wären erste Schritte mit dem Aufstellen von Einrichtungen wie dem Cyber Innovation Hub, der Cyberagentur oder dem CODE-Forschungsinstitut an der Bundeswehruniversität München schon erfolgt. Es gäbe also Anknüpfungspunkte. Dies führt zu dem zweiten Aspekt: Kein Politikfeld kann allein gesellschaftlich relevante Ziele und Maßnahmen entwickeln, geschweige denn umsetzen. Gerade im Bereich der Sicherheits- und Verteidigungspolitik tragen wir den vernetzten Ansatz zurecht als Mantra vor uns her. Die Herausforderungen sind global und multikausal. Um ihnen zu begegnen, braucht es Kooperation über alle föderalen, nationalen und supranationalen Ebenen hinweg. Das Gebot der Stunde lautet daher: Querschnittlichkeit. Die Zukunft stirbt in Silos – egal, wie diese regelmäßig reformiert oder neu



Unsere Sicherheitsarchitektur sollte querschnittlich koordiniert und wirkungsorientiert gesteuert werden

zugeschnitten werden. Partizipation, Transparenz und Co-Creation sind Prinzipien für echte Querschnittlichkeit. Es gibt Beispiele, bei denen erste vorsichtige Schritte in diese Richtung gemacht wurden, etwa der Weißbuchprozess von 2016. Hier wurden durch Partizipation ressortübergreifend und unter Einbindung der Zivilgesellschaft die strategischen Grundlagen unserer Bundeswehr abgeleitet. Kommende Weißbücher könnten diesen partizipativen Prozess weiter ausbauen, nicht zuletzt mittels der vielen digitalen Formate, an die wir uns in der derzeitigen Pandemielage gewöhnt haben. Damit kann der Diskurs auch über die bislang gesetzten Kreise hinausgehen und Sicherheitsthemen können größere Beachtung finden. In der Summe: Welche Auswirkungen könnten die beiden dargestellten Prinzipien, evidenzbasierte und wirkungsorientierte Ziele sowie Querschnittlichkeit über fachpolitische und organisatorische Grenzen hinweg, auf unsere Sicherheitsarchitektur haben? Wägen wir auch hier ein Gedankenspiel: Unsere Sicherheitsarchitektur könnte effektiver und effizienter aufgestellt werden, weil zum Beispiel Überlappungen und Unschärfen bei Aufklärung und Abwehr von Cyberangriffen abgebaut und gleichzeitig operative Fähigkeiten

erhöht würden. Gleichermaßen könnten Lücken beim Umgang mit Desinformationskampagnen geschlossen und Resilienz erhöht werden. Wir könnten auch unsere Landes- und Bündnisverteidigung intensiver gesamtstaatlich vernetzt denken. Um dies alles zu fördern, sollte sich der Bundessicherheitsrat auf die sicherheitspolitischen Ziele der Bundesregierung fokussieren – und zwar ressortübergreifend und querschnittlich. Bestehende Steuerungs- und Koordinierungsformate im legislativen und exekutiven Raum würden konsequent auf diese Ziele ausgerichtet. Neben der Zusammenarbeit der parlamentarischen Ausschüsse beträfe dies vor allem die vielen Staatssekretärsrunden und Jour Fixe. Evidenzbasierte und messbare Ziele würden so vom politischen Raum hinein in die Exekutive vorangetrieben und dort umgesetzt. Dieser Ansatz sollte sowohl ins föderale System als auch in die multinationale Zusammenarbeit hineinwirken. Bedrohungsbilder und institutionelle Zuständigkeiten könnten damit besser koordinierbar werden. Wie gesagt: Ein Gedankenspiel. Diese Strategiefähigkeit benötigt Zeit und Mut. Gleichwohl müssen wir sie jetzt denken, damit sie im Reformjahrzehnt wirksam werden kann.

Autoren

Philip von Haehling ist

Geschäftsführer der BwConsulting, der Inhouse-Beratung der Bundeswehr. **Christian Fischbach** verantwortet bei der BwConsulting das Themenfeld Strategie. Der Beitrag gibt die persönlichen Ansichten der Autoren wieder.