

INHALTSVERZEICHNIS

1	FÜR IDEEN ÖFFNEN	13
1.1	(Selektiver) Einstieg	14
1.2	Militär und Wirtschaft	19
1.2.1	Trennendes	20
1.2.2	Verbindendes	22
1.3	Komplexität als geteilte Herausforderung	25
1.4	Auftragstaktik als Antwort des preußisch-deutschen Militärs	27
2	KOMPLEXITÄT UMARMEN	35
2.1	Einsichten Clausewitz'	36
2.2	Strategie und Operationen nach Moltke	43
2.2.1	Ebenen der Militärstrategie	43
2.2.2	Primat der Politik und Aufgaben der Militärstrategie	45
2.2.3	Die Schlacht von Königgrätz	48
2.2.4	Strategie als System von Aushilfen	52
2.2.5	Theoretische Einordnung	55
2.2.6	Phase des strategischen Unvermögens	58

3	DIFFERENZIERT MANAGEN	65
3.1	Denken und tun	66
3.1.1	Iteration und Formalismus	66
3.1.2	Der Führungsprozess der BW-Landstreitkräfte	70
3.1.2.1	Lagefeststellung	70
3.1.2.2	Entscheidungsfindung	71
3.1.2.3	Planung	73
3.1.2.4	Befehlsgebung	74
3.1.2.5	Kontrolle	75
3.1.3	Den Gegner überfordern	76
3.1.4	Ambidextrie	78
3.2	Exploitation: Planung des Planbaren und dessen Grenzen	82
3.2.1	Stäbe als Planungsinstrument	82
3.2.2	Beispiel Eisenbahn	85
3.2.3	Kontextdifferenzierung statt generalstabsmäßiger Taylorismus	87
3.2.4	Schlieffen und die Grenzen des Planbaren	90
3.2.4.1	Kontext der Planbarkeitsillusion	90
3.2.4.2	Der Schlieffenplan als Management-Pathologie	93
3.2.4.3	Handlungsfreiheit als Friktion	97
3.2.4.4	Vorbereitung statt Detailplanung	100
3.3	Exploration: Organisation hierarchischer Selbstorganisation	104
3.3.1	Begrenzte Führung durch den Generalstab	105
3.3.2	Hierarchie	107
3.3.3	Institutionalisierte Subsidiarität	111
3.3.4	Flexible Strukturen	115
3.3.5	Zweckmäßigkeit im historischen Kontext	119
3.3.6	Freiheit der Form	122
3.3.6.1	Schematismus damals und heute	122
3.3.6.2	Unabhängiges Denken, Intuition und Grundsätze	125
3.3.6.3	Die Normlosigkeit als Norm	126
3.3.7	Programmierung und Verantwortlichkeit	128
3.3.8	Motivationseffekte	131

4	FÜHREN UND DIENEN	133
4.1	Führung mittels Auftrag	135
4.1.1	Bescheidenheit und Selbstbeschränkung der Führung	135
4.1.2	Alignment durch Absichtsbekundung	138
4.1.3	Koordination durch Auftragserteilung	142
4.1.4	Exkurs zur soldatischen Motivation	149
4.1.4.1	Kernfaktoren	149
4.1.4.2	Zivile Äquivalente	155
4.1.5	Mittelzuteilung und Effectuation	161
4.2	Führungsgrundsätze und -charakter	164
4.2.1	Entlastung von Führung	164
4.2.2	Fokussierte Kommunikation	165
4.2.3	Fachliches Verständnis	168
4.2.4	Offensivdenken	169
4.2.5	Führen von vorn	174
4.2.6	Schwerpunktbildung	176
4.2.7	Ringens um die Initiative	182
4.2.8	Festigkeit, Beharrlichkeit, Einfachheit	187
4.3	In Freiheit dienen	191
4.3.1	Freiheit zu gehorchen?	191
4.3.2	Treues Dienen	195
4.3.3	Ergebnis- statt Verlaufskontrolle	199
4.3.4	Gehorsam, aktive Disziplin und Eigenmächtigkeit	202
4.3.5	Optimistisches Menschenbild	209
4.3.6	Der Mensch bei Clausewitz	214
4.3.7	Vertrauen und Umgang mit Fehlern	218

5	UMGANG MIT KOMPLEXITÄT	225
5.1	Reduktionsversuche	225
5.1.1	Technologie	226
5.1.2	Bürokratie	234
5.2	Komplexitätserhöhung	238
5.2.1	Modell komplexitätsgerechtes Management	239
5.2.2	Komplexitätstauglichkeit am Beispiel Bundeswehr	245
6	MILITÄRGESCHICHTLICHER ANHANG	249
6.1	Auftragstaktik – ein historischer Überblick	249
6.1.1	Vorgeschichte	250
6.1.1.1	1806–1815: Die Heeresreformen zeigen Wirkung	250
6.1.1.2	1815–1858: Der Formalismus des Exerzierplatzes kehrt zurück	252
6.1.1.3	1858–1871: Der Neuanfang bewährt sich unübersehbar	253
6.1.2	Entstehung und Wirkung	255
6.1.2.1	1871–1888: Die Auftragstaktik wird institutionalisiert	255
6.1.2.2	1890–1900: Die Verteidigung der Auftragstaktik	259
6.1.2.3	1900–1914: Die Auftragstaktik setzt sich vollends durch	261
6.1.2.4	1914 und danach: Wirkung der Auftragstaktik	263
6.1.3	Führen mit Auftrag – Die Auftragstaktik in der Bundeswehr	264
6.1.4	Die Genese der Auftragstaktik als Kulturwandel	267
6.2	Das lange 19. Jahrhundert als Zeitstrahl	274
	LITERATURVERZEICHNIS	279
	ANMERKUNGEN	285