

Forum

# Die Fehleinschätzung ist die treueste Begleiterin der Strategie



MATTHIAS KUSTER

**Schlüsselbegriffe** Fehleinschätzung, Komplexität, Gruppendenken, Ukrainekrieg, Carl von Clausewitz

**Einleitung** Der Krieg in der Ukraine liefert eine Reihe von Beispielen für teilweise grobe Fehleinschätzungen. So vertraten diverse Russland-Experten noch kurz vor dem Angriff der Russen am 24. Februar 2022 die Auffassung, eine russische Invasion könne nahezu ausgeschlossen werden, da sie die Risiken eines Angriffs für Putin als extrem hoch beurteilten. Sie nahmen an, dass ein solch drastischer Schritt nicht zu seiner bisherigen Militärstrategie passe, da er bislang nur dort eine offene Intervention gewagt habe, wo ein nahezu verlustfreier Ausgang garantiert war.<sup>1</sup>

Auch der Nachrichtendienst des Bundes (NDB) erachtete noch am 15. Februar 2022 eine umfassende Grossoffensive Russland zwecks Annexion der Ukraine als das unwahrscheinlichste (20–35 %) von drei Szenarien. Der NDB erachtete die dafür bereitge-



**LIC. IUR. / LL.M. MATTHIAS KUSTER** ist selbstständiger Rechtsanwalt in Zürich, Oberst i Gst, Stab Op S und Mitglied IISS und der Clausewitz-Gesellschaft Sektion Schweiz.  
Der Autor vertritt in diesem Artikel seine persönliche Auffassung.  
E-Mail: [mkuster@bluewin.ch](mailto:mkuster@bluewin.ch)

stellten militärischen Kräfte Russlands als ungenügend und die politischen, wirtschaftlichen und militärischen Kosten für Russland als zu hoch.<sup>2</sup>

Als dann der Krieg ausbrach, meinte der Brigadegeneral a.D. der Bundeswehr, Erich Vad, anlässlich einer Talkshow: «Ich denke, Putin wird diesen Krieg gewinnen, weil die russischen Streitkräfte modern sind, gut ausgestattet sind. Militärhilfe jetzt noch zu leisten, bringt nichts mehr. Militärisch gesehen, ist die Sache gelaufen. Meine Bewertung ist, dass es nur um ein paar Tage gehen wird und um nicht mehr.»<sup>3</sup>

Russland selber ging offenbar davon aus, die Ukraine innert wenigen Tagen niederwerfen und besetzen zu können und unterschätzte die Bereitschaft der NATO und des Westens, die Ukraine in ihrem Abwehrkampf zu unterstützen.

### Krieg als äusserst komplexes und dynamisches Phänomen

Kriegsführung ist wahrscheinlich die wohl komplexeste und anspruchsvollste menschliche Tätigkeit überhaupt.

ist. Sie betrachten nur die einseitige Tätigkeit, während der Krieg eine beständige Wechselwirkung der gegenseitigen ist.»<sup>4</sup> Wegen diesen Eigenschaften erweist sich laut Clausewitz der Krieg als «wahres Chamäleon», weil er in jedem konkreten Falle seine Natur etwas ändere.<sup>5</sup>

Wie die Aktienbörse handelt es sich beim Krieg um ein komplexes und dynamisches System, in welchem sich eine Vielzahl von Faktoren, deren Grösse sich immer wieder verändert, gegenseitig beeinflussen. Verlässliche Prognosen abzugeben ist daher äusserst schwierig und die Gefahr für Fehleinschätzungen ist erheblich.

Bis heute geht eine Mehrheit der Ökonomen und Militärs fälschlicherweise davon aus, der Mensch falle stets rationale Entscheide, lasse sich nicht von seinen Emotionen leiten. Aufgrund dieser Fehlannahme versuchen sie, die Entwicklungen mit naturwissenschaftlichen Methoden und unter Ausblendung der menschlichen Schwächen vorherzusagen und zu berechnen. Frederick W. Lanchester (1868–1946), britischer Autopionier, stellte 1916 eine Reihe von Differenzialgleichungen auf, mit denen er den Ausgang von Gefechten berechnen wollte.<sup>6</sup> Bis heute ist es allerdings nicht gelungen, die Dauer eines Krieges verlässlich zu berechnen und dürfte auch in Zukunft nicht gelingen.

Im Reglement «Militärstrategische Führung (MF17)» der Schweizer Armee wird auf die Gefahr der Fehleinschätzung explizit hingewiesen. Es hält fest, dass Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit<sup>7</sup> des heutigen Kontextes,<sup>8</sup> in welchem Kriege stattfinden, dafür sorgen würden, dass auf der strategischen Stufe stets mit Überraschungen und Fehleinschätzungen des Kontextes zu rechnen ist, die ihrerseits zu nicht erfolgversprechenden strategischen Entscheiden und zu Friktionen im Rahmen der Strategiumsetzung führen.

**«Im Reglement «Militärstrategische Führung (MF17)» der Schweizer Armee wird auf die Gefahr der Fehleinschätzung explizit hingewiesen.»**

Nach Carl von Clausewitz (1780–1831) liegt der Grund dafür darin, dass Krieg aus lauter veränderlichen Grössen besteht und sich damit jeder Berechnung entzieht. Clausewitz schreibt dazu in seinem epochalen Werk «Vom Kriege»: «Alle diese Theorieversuche sind nur in ihrem analytischen Teil als Fortschritte in dem Gebiet der Wahrheit zu betrachten, in dem synthetischen Teil aber, in ihren Vorschriften und Regeln, ganz unbrauchbar. Sie [die Theorieversuche; Anm. des Autors] streben nach bestimmten Grössen, während im Kriege alles unbestimmt ist und der Kalkül mit lauter veränderlichen Grössen gemacht werden musste. Sie richten die Betrachtung nur auf materielle Grössen, während der ganze kriegerische Akt von geistigen Kräften und Wirkungen durchzogen

## Gründe für Fehleinschätzungen

Die Gründe für Fehleinschätzungen lassen sich wie folgt zusammenfassen<sup>9</sup>:

1. **Mangelnde Informationen:** Wenn Menschen nicht genügend Informationen haben, um eine Situation vollständig zu verstehen, können sie falsche Schlüsse ziehen oder falsche Entscheidungen treffen.
2. **Voreingenommenheit:** Voreingenommenheit kann dazu führen, dass Menschen bestimmte Informationen überbewerten oder ignorieren.
3. **Emotionen:** Starke Emotionen können das Urteilsvermögen beeinträchtigen und zu Fehleinschätzungen führen. Zum Beispiel kann Wut dazu führen, dass Menschen impulsiv handeln oder Entscheidungen treffen, die sie später bereuen.
4. **Überheblichkeit:** Überheblichkeit oder Selbstüberschätzung kann dazu führen, dass Menschen ihre Fähigkeiten oder ihr Wissen überschätzen.
5. **Komplexität:** Manchmal sind Situationen oder Probleme so komplex, dass es schwierig ist, sie vollständig zu verstehen oder angemessen zu bewerten. Dies gilt insbesondere für Krieg.
6. **Zeitdruck:** Wenn Menschen unter Zeitdruck stehen, kann das dazu führen, dass sie überstürzte Entscheidungen treffen oder wichtige Informationen übersehen.
7. **Fehlinterpretation von Informationen:** Menschen können Informationen falsch interpretieren oder missverstehen.
8. **Gruppendenken:** Gruppendenken kann dazu führen, dass Menschen ihre eigene Meinung unterdrücken und stattdessen Entscheidungen treffen, die von der Gruppe unterstützt werden.

Besondere Aufmerksamkeit muss der Gefahr des Gruppendenkens («Groupthink») bei der militärischen Entscheidfindung gewidmet werden, da hier die Entscheide von Stäben vorbereitet werden, die regelmäßig aus einer grösseren Gruppe von Personen bestehen. Diese neigen dazu, die Auffassungen des Kommandanten zu bestärken, statt diese kritisch zu hinterfragen. Die Gefahr ist umso grösser, je dominanter und selbstbezogener der Kommandant ist.

Der Sozialpsychologe Irving L. Janis (1918–1990) publizierte 1972 eine Studie mit dem Titel «Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes»,<sup>10</sup> in welcher er die Qualität von Entscheidungen, die in einer

Gruppe gefällt werden, untersuchte. Im Zentrum stand die Frage, warum selbst hoch qualifizierte Gruppen manchmal krasse Fehlentscheidungen fällen.

Nach Janis sind folgende Randbedingungen Auslöser für Fehlentscheidungen in einer Gruppe:

- hohe Gruppenkohäsion;
- strukturelle Fehler der Organisation (Abschottung nach Aussen, direkte Führung des Gruppenleiters, Fehlen standardisierter Entscheidungsprozeduren, Homogenität des sozialen und ideologischen Hintergrundes der Gruppenmitglieder);
- provokativer Kontext der Situation (hoher, extern bedingter psychischer Stress bei gleichzeitig geringer Hoffnung, eine bessere Lösung als die vom Gruppenchef bevorzugte zu finden, tiefes Selbstbewusstsein, hervorgerufen durch vorangegangene Misserfolge, exzessive Entscheidungsschwierigkeiten oder moralisches Dilemma).

Diese Randbedingungen können dazu führen, dass die Gruppe nach Eimmütigkeit strebt, das heisst, dem Gruppendenken verfällt. Dieses Gruppendenken kann sich in folgenden drei Typen äussern:

- *Typ I:* Selbstüberschätzung der Gruppe (Illusion der Unwundbarkeit, Glaube, hohe moralische Standards zu vertreten).
- *Typ II:* Engstirnigkeit.
- *Typ III:* Druck Richtung Uniformität (Selbstzensur, Illusion der Einstimmigkeit, direkter Druck auf Abweichler, selbsternannte Gesinnungswächter).

Die Konsequenzen des Gruppendenken-Syndroms führen zu folgenden Fehlern im Entscheidfindungsprozess:<sup>11</sup>

- unvollständige Generierung und Prüfung von Alternativen (auf militärstrategischer Stufe spricht man von Optionen);
- unvollständige Reflexion von Handlungszielen, das heisst, die Ziele sind nicht auf die strategischen Faktoren Mittel und Wege abgestimmt;
- unterschätzen von Risiken der bevorzugten Alternative;
- fehlende Neubewertung anfänglicher verworfener Alternativen;
- fehlerhafte Informationssuche;
- selektive, auf Selbstbestätigung ausgerichtete Informationsverarbeitung;
- fehlende Ausarbeitung der Eventualplanung.

Alt Bundesrat Kaspar Villiger schreibt zur Gefahr des Gruppendenkens: «Wir glauben oft, dass sich Trends immer in der gleichen Richtung fortsetzen. Was unsere Vorurteile bestätigt, gewichten wir höher als das, was sie widerlegt.»<sup>12</sup>

### Massnahmen gegen Fehleinschätzung

Um die Falle des Gruppendenkens zu vermeiden, müssen folgende Massnahmen getroffen werden:

- Beizug von externen Experten, da diese dem Gruppendruck weniger unterworfen sind;
- Zurückhaltung des Vorgesetzten oder Gruppenleiters in eigenen Stellungnahmen und Ermunterung der Beteiligten zur freien Meinungsäusserung;
- heterogene Zusammensetzung der Gruppe;
- Offenheit für andere Meinungen;
- Etablierung eines Schutzes für Gruppenmitglieder, welche eine abweichende Meinung vertreten;
- sorgfältige Begründung des getroffenen Entscheides;
- Bildung von (unabhängig denkenden) Untergruppen;
- Einführung eines «Advocatus Diaboli», bei der eine unabhängige Drittperson mit voller Kraft gegen die beabsichtigte Entscheidung argumentiert.<sup>13</sup> Zur Überprüfung von Sicherheitssystemen, etwa im Cyberspace, hat sich «Red Teaming» bewährt: Eine externe Gruppe erhält den Auftrag, die Sicherheitssysteme eines Unternehmens durch Angriffe auszutesten;
- klare Aufgabenverteilung.

Das Reglement MF 17 trägt diesen Erkenntnissen Rechnung, indem es festhält: «Die Analyse des sicherheitsrelevanten strategischen Kontexts erfordert die Zusammenarbeit und den Austausch mit der strategischen und der operativen Stufe, mit anderen nationalen sicherheitspolitischen Instrumenten, aber auch mit wissenschaftlichen Institutionen, die vergleichbare Analysen durchführen, und ausgewählten Partnerstreitkräften. Auf diese Weise soll einer isolierten Sichtweise und Fehleinschätzungen entgegengewirkt werden.» (Ziff. 129).

### Bedeutung der Kriegsgeschichte und der Kriegstheorie

Um in einem Krieg mit Aussicht auf Erfolg bestehen zu können, ist eine umfassende Kenntnis insbesondere der aktuellen Kriegsgeschichte unerlässlich, da diese ein wirksames Mittel gegen Fehleinschätzungen und Fehlentscheide darstellt.

**«Um in einem Krieg mit Aussicht auf Erfolg bestehen zu können, ist eine umfassende Kenntnis insbesondere der aktuellen Kriegsgeschichte unerlässlich, da diese ein wirksames Mittel gegen Fehleinschätzungen und Fehlentscheide darstellt.»**

Clausewitz brachte dies wie folgt auf den Punkt: «Historische Beispiele machen alles klar und haben nebenher in Erfahrungswissenschaften die beste Beweiskraft. Mehr als irgendwo ist dies in der Kriegskunst der Fall.»<sup>14</sup>

Antoine-Henri Jomini (1779–1869) schreibt in seinem Werk *Précis de l'art de la Guerre*: «De bonnes théories fondées sur les principes, justifiées par les événements, et jointes à l'histoire militaire raisonnée, seront à mon avis la véritable école des généraux.» («Gute Theorien, gegründet auf Grundsätzen, durch die Ereignisse gerechtfertigt und in die kritische Kriegsgeschichte verflochten, sind meiner Meinung nach die wahre Schule für den Feldherrn.»)<sup>15</sup>

Beim Studium der Kriegsgeschichte verdienen vier Aspekte besondere Beachtung: Die politischen Verhältnisse, weil sie Erkenntnisse über die Kriegsgründe und die Kriegsziele liefern; die technologische Entwicklung, weil sie Erkenntnisse über die Waffen und deren Wirkung liefert; die operativen und taktischen Verfahren, weil sie Erkenntnisse über Art und Weise der Kriegsführung liefern sowie schliesslich das Verhalten der Menschen, weil es Erkenntnisse über Stärken und Schwächen der menschlichen Natur offenbart.

**«Beim Studium der Kriegsgeschichte verdienen vier Aspekte besondere Beachtung: Die politischen Verhältnisse, weil sie Erkenntnisse über die Kriegsgründe und die Kriegsziele liefern; die technologische Entwicklung, weil sie Erkenntnisse über die Waffen und deren Wirkung liefert; die operativen und taktischen Verfahren, weil sie Erkenntnisse über Art und Weise der Kriegsführung liefern sowie schliesslich das Verhalten der Menschen, weil es Erkenntnisse über Stärken und Schwächen der menschlichen Natur offenbart.»**

Geschichte ist Offenbarung des menschlichen Geistes. Besondere Aufmerksamkeit verdient daher das Studium der menschlichen Natur. Triebfedern des Griffes zur Waffe zur Durchsetzung politischer Ziele sind die ewig gleichen, tief in der menschlichen Natur verankerten Leidenschaften: Angst, Gier, Hass und Machtstreben sowie die Hoffnung auf einen schnellen Sieg.<sup>16</sup> Der Hang des Menschen zu irrationalem, das heisst zu emotionalem Verhalten, begünstigt den Krieg. Der eherne Grundsatz, wonach die Natur keine Sprünge macht, den bereits die antiken Philosophen kannten, lehrt, dass sich das menschliche Verhalten nur sehr langsam verändert. In vergleichbaren Situationen verhält sich der Mensch auch heute meistens gleich. Daher liefern auch Kriegsbeispiele aus der Antike wie etwa die Schlacht bei Cannae (216 v. Chr.) oder der Peloponnesische Krieg (431 bis 404 v. Chr.) für die heutige Zeit immer noch gültige Erkenntnisse.<sup>17</sup>

### Ausblick

Fehleinschätzungen werden sich trotz laufender Verbesserung der nachrichtendienstlichen Mittel und Möglichkeiten und trotz sorgfältiger und gründlicher Stabsarbeit nie vermeiden lassen. Krieg ist das Spiel der Wahrscheinlichkeiten und der Zufälle, wie Clausewitz festhält.<sup>18</sup> Er ist damit zu komplex, um seinen Verlauf verlässlich einschätzen zu können.

## «Fehleinschätzungen werden sich trotz laufender Verbesserung der nachrichtendienstlichen Mittel und Möglichkeiten und trotz sorgfältiger und gründlicher Stabsarbeit nie vermeiden lassen.»

Trotz dieser Erkenntnis können sich Experten der Versuchung, einen Kriegsverlauf vorherzusagen, kaum entziehen. Dies gilt auch für den Ukrainekrieg. Richard Haass, US-amerikanischer Diplomat und seit Juli 2003 Präsident des Council of Foreign Relations, hielt anfangs März 2023 fest, der Ukrainekrieg würde nicht so bald enden, und eine Karte der Ukraine werde sehr wahrscheinlich fast genau so aussehen wie eine Karte von heute.<sup>19</sup>

Der Militärökonom der Militärakademie an der ETH Zürich Marcus Matthias Keupp geht dagegen davon aus, dass Russland den Krieg im Oktober 2023 verloren haben werde.<sup>20</sup>

Wir werden sehen. ♦

### Endnoten

- 1 Beispielsweise: Geo 04 2022, S. 79. Interview mit Janis Kluge.
- 2 Jahresbericht 2022 der Geschäftsprüfungskommissionen und der Geschäftsprüfungsdelegation der eidgenössischen Räte, S. 102, abrufbar unter [https://www.parlament.ch/centers/documents/de/Jahresbericht%20GPK%20GPDeI%202022%20vom%2023.1.2023%20\(definitiv\)%20D.pdf](https://www.parlament.ch/centers/documents/de/Jahresbericht%20GPK%20GPDeI%202022%20vom%2023.1.2023%20(definitiv)%20D.pdf).
- 3 NZZ Online vom 19.03.2023 ([https://www.nzz.ch/international/nach-wagenknecht-demo-erich-vad-will-nicht-mehr-auftraten-ld.1730748](https://www.nzz.ch/international/nach-wagenknecht-demo-erich-vad-will-nicht-mehr-auftreten-ld.1730748)).
- 4 Carl von Clausewitz, Vom Kriege, 2/II.
- 5 Vom Kriege, 1/I.
- 6 NZZ am Sonntag vom 19. 03.2023, S. 5.
- 7 Englisch Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, abgekürzt VUCA.
- 8 Dazu gehören Politik, Militär, Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt, Information, Wissenschaft und Technologie.
- 9 Siehe dazu ausführlich Kam, Ephraim. *Surprise Attack: the Victim's Perspective*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 2004.
- 10 Boston 1972.
- 11 Siehe dazu Fabian Frehner, *Die Analyse gravierender militärpolitischer Fehlentscheide im Rahmen des Groupthink-Ansatzes von Irving L. Janis*, Bachelorstudiengang Berufsoffizier 03.
- 12 NZZ vom 11.05.2022.
- 13 Siehe dazu den lesenswerten Artikel «Besser entscheiden ist lernbar» in der NZZ vom 30.01.2023.
- 14 Vom Kriege, 2/VI.
- 15 *Précis de l'Art de la Guerre*, Conclusions.
- 16 Siehe dazu Thukydides, Der Peloponnesische Krieg, Stuttgart 2002 (Reclam Verlag), S. 61.
- 17 Matthias Kuster, *Militärstrategisches und operatives Denken (6/6): Kriegsgeschichte*, in: ASMZ 08/2011, S. 25.
- 18 Vom Kriege, 2/I, Ziff. 28.
- 19 NZZ vom 05.03.2023 <https://www.nzz.ch/meinung/ukraine-krieg-die-bittere-arithmetik-eines-fatalen-rechenfehlers-ld.1728529?mktcid=sms&mktcval=E-mail>
- 20 NZZ vom 27.03.2023, S. 34.