

Kassiber der Kriegstüchtigkeit



Philipp D. Schaller

Führen mit Auftrag

Agiles Management inspiriert vom preußischen Militär

Militarismus taucht nicht nur dann auf, wenn die Kriegstrommel gerührt wird. Er schmuggelt sich auch wenig subtil in Ratgeberliteratur.

Rezensiert von [Johannes Below](#)

Philipp Schaller ist Management-Professor an der Hochschule Harz und hat ein Buch geschrieben, bei dem nie so ganz klar wird, was es will. Ist es ein gefährliches Buch? Oberflächlich betrachtet handelt es sich um einen Text aus der Management-Lehre, der als Einspruch formuliert ist. Als Feind tritt ein Managementverständnis auf, das sich hierarchiefrei gibt, bestenfalls aber versteckte Hierarchien reproduziert. „Extrem egalitäre Managementansätze sind bislang weitgehend gescheitert“ (S. 5) lautet der erste Satz. Und er ist Symptom. Eine markige Formulierung setzt den Ton – dann folgt Einschränkung auf Einschränkung: „bislang“ war das so, und das auch nur „weitgehend“.

Was haben Management und Militär gemeinsam?

Der Anspruch ist nicht, Management neu zu erfinden. Stattdessen wird ein militärisches Konzept aus dem postfriderizianischen Preußen vorgestellt: Auftragstaktik und Führen mit Auftrag sind Synonyme.

Der Untertitel des Buches verrät: „Agiles Management inspiriert vom preußisch-deutschen Militär“ - wenn jetzt die ersten Alarmglocken schrillen, ist das nachvollziehbar. Doch auch hier gilt, dass dem Erstschlag der Rückzug folgt: die Alarmglocken verhallen wieder.

Das erste Kapitel nennt sich „Für Ideen öffnen“ und beschäftigt sich mit den Berührungspunkten von Militär und Wirtschaft. Wer erwartet, hier neoliberale Ideologie in Reinform zu erleben, wird enttäuscht: „Krieg ist nicht Wirtschaft, Unternehmensführung ist nicht Führen von Truppen in der Schlacht“ (S. 19). Es gebe Berührungspunkte, die werden hier aber aus einer organisationalen Perspektive beleuchtet.

Wer nicht gerade ein Unternehmen zu führen hat, könnte hier aussteigen. Tatsächlich lesen sich weite Passagen des Buches schleppend, es ist der Sprech der Verwaltungswissenschaft, ein schlechter Luhmann-Sound. Doch bei diesem janusköpfigen Büchlein gibt es auch Passagen, die spannend sind. Die stärksten Teile haben nichts mit Management zu tun, sondern wühlen in der preußisch-deutschen Militärgeschichte. Man lernt etwas in diesem Buch: Wie war das mit dem Schlieffen-Plan? Was war bei Königgrätz? Das wird anschaulich erklärt und ist lesenswert. Aber natürlich gibt es auch hier ein Haar in der Suppe, denn genau die Passagen, die das Buch rechtfertigen, machen es auch problematisch.

Trost der Abstraktion. Oder: Warum das Buch banaler Militarismus ist

Banaler Militarismus ist ein Konzept aus der Kulturwissenschaft. Banal ist Militarismus, wenn er die Alltagskultur durchzieht und dazu beiträgt, Militärisches zu normalisieren. „Führen mit Auftrag“ hat einen Effekt darauf, wie Krieg im Diskurs erscheint. Das Buch hilft, Ordnung in das Chaos des Krieges zu bringen. Plötzlich erscheinen dort nicht mehr nur Angst und Leid, sondern Strategie, Operationsführung und Taktik. Das erlaubt, Krieg von einer kalten, theoretischen Seite anzugehen. Er wird in die Watte logischer Argumente verpackt und erscheint als Kette von Zuständen, ein Problem mit eigener Struktur. Das ist das banal Militaristische an Schillers Text. Dadurch kann das Buch Teil eines Diskurses werden, der darauf abzielt, eine Gesellschaft kriegstüchtig zu machen. Kriegstüchtigkeit heißt, dass Krieg

rational gelesen wird. Er wird bestätigt, akzeptiert als vermeintlich normaler Teil menschlichen Zusammenlebens.

Besonders perfide ist, dass das hier unter dem Deckmantel der Managementtheorie geschieht: Schaller behandelt Auftragstaktik als Alleinstellungsmerkmal der preußisch-deutschen Armee. Auffällig ist, dass das explizit unter Ausklammerung der Wehrmacht geschieht. Zwölf Jahre Lücke: sechs Jahre deutscher Krieg werden verschwiegen.

Warum? „Für ein Buch, das funktionale und vielleicht auch inspirierende Impulse für Organisationen herauszuarbeiten sucht, disqualifiziert sich die Wehrmacht als Anschauungsobjekt“ (S. 18). Und das ist ziemlich schade. Nicht, weil die Wehrmacht so toll gewesen wäre, sondern weil das Buch die Kontinuität leugnet. Die Wehrmacht wird übergangen, damit die Bundeswehr zur demokratischen Armee mit optimistischem Menschenbild stilisiert werden kann. Denn Auftragstaktik sei Wertschätzung der Individualität des Befehlsempfängers und offenbare ein holistisches Menschenbild. Die Bundeswehr wird aber nicht nur zur Armee ohne (Wehrmacht-)Vergangenheit beschönigt – sie wird auch als positiver Arbeitgeber gezeichnet. Sie erscheint als wertschätzende und sinnstiftende Truppe. Damit verlässt Führen mit Auftrag die subtilen Gefilde des nur banalen Militarismus und wird blank militaristisch.

Wie ein optimistisches Menschenbild zerfällt

Dabei wird nur scheinbar Kritik zugelassen. Der französische Historiker Johann Chapoutot hat ein Buch geschrieben, das auf Deutsch „Gehorsam macht frei“ heißt. Darin wird Auftragstaktik als falsche Freiheit verstanden. Es sei perfide Freiheit, die Freiheit, freiwillig ins Feuer zu gehen. Schaller bügelt diese Kritik ab: Es handele sich um „Mittel-Zweck-Umkehr“ (S. 193). Chapoutot beziehe sich auf den Nationalsozialismus. Aber der wurde eingangs ja wegdefiniert und hat mit der Bundeswehr nichts zu tun. Chapoutots Kritik sei nicht nur „falsch, sondern auch gefährlich“ (S. 194). Gefährlich, weil dem Zeitgeist Vorschub geleistet werde, der unvermittelt blauäugig und nihilistisch erscheint. Aus Gründen des Zeitgeists seien Managementansätze en vogue, die auf Freiheit setzen.

Aber: „Die totale Freiheit ist weder möglich noch wünschenswert“. Ordnung ist „das stählerne Spiegelbild der Freiheit“ (S. 194). Das sagt nicht Schaller, sondern Ernst Jünger, der ironiefrei als Beleg zitiert wird. Vielleicht, so Schaller, könne „Führung als ein natürliches Phänomen betrachtet werden“ (ebd.), entsprungen „der menschlichen Neigung (...), sich in soziale Gefüge ein- und dabei auch unterzuordnen“ (ebd.).

Plötzlich zerfällt das optimistische Menschenbild in einen Führen-Folgen-Dualismus. „Jeder und jedes steht in der Lehensordnung“, (ebd.) so Jünger. Schaller nennt das „unzeitgemäß“ (ebd.) – etwas, das dem Zeitgeist zuwiderläuft. Und das klingt dann doch ziemlich nach rechtem Zeitgeist und konservativer Revolution.

Epiphanie einer Ideologie

Einem Buch muss man Zeit lassen, dann offenbart es sich auch. Schaller öffnet 190 Seiten lang für Ideen. Dann erst leuchtet die Ideologie „wie ein Blitzstrahl“ (ebd.) auf. Nur kurz, nur für wenige Seiten. Dann geht es wieder in den nüchternen Verwaltungssound, der das optimistische Menschenbild der Bundeswehr beschwört.

Fast wirkt es, als sei diese Eruption nur ein Versehen. Aber darin liegt die Gefahr des Buches. Es ist ein Kassiber der Militarisierung. Rhetorisch glänzend ist es dabei nicht und von hoher Reichweite scheint nicht einmal der Verlag auszugehen, dessen Lektorat hier bemerkenswert schlampig war. Dennoch: das Buch wird sein Publikum finden. Und die Bundeswehr ihr Personal.

Philipp D. Schaller 2025:

Führen mit Auftrag. Agiles Management inspiriert vom preußischen Militär.
Vahlen Verlag, München.

ISBN: 978-3-8006-7560-9.

316 Seiten. 29,80 Euro.

Zitathinweis: Johannes Below: Kassiber der Kriegstüchtigkeit. Erschienen in: Zivil-Militärische Zusammenarbeit. 79/ 2026. URL: <https://kritisch-lesen.de/s/5MNXt>.

Lizenzhinweise

Copyright © 2010 - 2026 kritisch-lesen.de Redaktion - Einige Rechte vorbehalten

Die Inhalte dieser Website bzw. Dokuments stehen unter der [Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0 Deutschland Lizenz](#). Über diese Lizenz hinausgehende Erlaubnisse können Sie über unsere [Kontaktseite](#) erhalten.

Sämtliche Bilder sind, soweit nicht anders angegeben, von dieser Lizenzierung ausgeschlossen! Dies betrifft insbesondere die Abbildungen der Bücher und die Ausgabenbilder.