

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 189 (2023)

**Heft:** 5

**Artikel:** Leadership : wenn die Schnellen über die Langsamen triumphieren

**Autor:** Gächter, Yves / Belser, Dominik

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1046466>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Leadership – wenn die Schnellen über die Langsamen triumphieren

**Vor dem Hintergrund des Ukraine-Krieges, in dem die Auswirkungen unterschiedlicher Führungskulturen offen zu Tage treten, lohnt es sich, sich mit dem eigenen Führungsverhalten kritisch auseinanderzusetzen. Steigende Komplexität und ein deutlich erhöhtes Tempo auf dem Gefechtsfeld fordern dringender denn je ein Denken im Gesamtrahmen und ein möglichst initiatives, flexibles und kreatives Handeln auf unterster Stufe.**

Yves Gächter, Dominik Belser

«Die Welt verändert sich rasant. In Zukunft siegen nicht mehr die Grossen über die Kleinen, sondern die Schnellen über die Langsamen.»<sup>1</sup>

Insbesondere in den ersten Wochen des Ukraine-Krieges zeigte sich deutlich, wie Geschwindigkeit, Agilität und Innovation es einem ukrainischen David ermöglichten, dem russischen Goliath entgegenzutreten. Reihenweise gingen Panzer in Flammen auf oder wurden Artilleriesysteme und Infanterieverbände durch geschickt und beweglich vorgehende ukrainische Verbände ausgeschaltet. Dies erstaunte nicht zuletzt auch militärische Experten, da man allgemein davon ausging, dass die russische Armee im Nachgang zu den beiden Tschetschenienkriegen und den jüngsten Einsätzen in Georgien und Syrien an Effektivität gewonnen hatte.

Der Blick auf Umstrukturierungen innerhalb der russischen Armee liess nämlich genau dies vermuten. Mit sogenannten *Batallionskampfgruppen* (Batallion Tactical Groups) wurden russische Armeeeinheiten mit hoher Bereitschaft aufgestellt, die nebst einer Sollstärke von 800 bis 900 Mann über Panzer-, Infanterie-, Artillerie-, Drohnen-, Logistik- und Luftabwehrformationen verfügen und sogar auf Fähigkeiten im Bereich der elektronischen Kampfführung zurückgreifen können. Mindestens auf dem Papier handelt es sich somit um hervorragend ausgerüstete und äusserst kampfstärke Verbände, die aufgrund der breiten Fähigkeitspalette das Gefecht der verbundenen Waffen weitgehend selbstständig führen können.<sup>2</sup>

Es stellt sich daher die Frage, warum es der russischen Armee, trotz der im Grunde sehr modernen und mit westlichen Streitkräften durchaus vergleichbaren Einsatzdoktrin, kaum gelingt, das Gefechtsfeld zu dominieren. Warum gelang es ihr insbesondere zu Beginn der Offensive nicht, durch ein entsprechend hohes Tempo der eigenen Aktionen die Initiative zu behalten und die ukrainischen Truppen auszumanövrieren und zu schlagen?

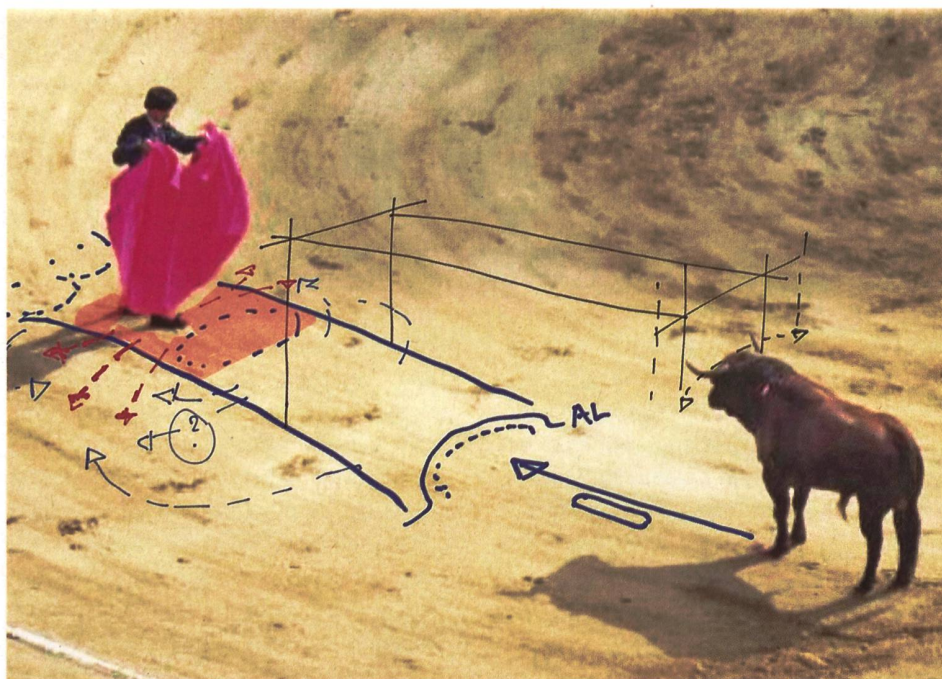
Neben verschiedenen anderen Faktoren, wie Mängel bei der Lagebeurteilung oder der Umsetzung des Gefechtes der verbundenen Waffen sowie der Ausbildung, zeigt sich im Vergleich der Kontrahenten die Wirkung und Bedeutung unterschiedlicher Führungsansätze. Während auf ukrainischer Seite Entscheidungen, ob aus der Not oder im Führungsverhalten bereits vor dem Krieg

gezielt etabliert, auf viel tieferer taktischer Ebene getroffen werden, scheint die russische Seite in alten, zentralisierten Befehlsstrukturen zu verhaften.<sup>3</sup> Deren offensichtlich dominierende Top-down-Befehlskultur, in der sich fehlendes Vertrauen und mangelhafte Ausbildung gegenseitig verstärken, wird in Bezug auf Initiative, Geschwindigkeit, Flexibilität und Agilität zum erheblichen Problem. Fehlende Informationen, Sinnvermittlung und Eigenverantwortung auf allen Stufen lassen ein selbstständigeres Agieren der taktischen Verbände beim Auftreten von Problemen auf dem Gefechtsfeld kaum zu.<sup>4</sup>

Dies führt in der Folge zu primär reaktiven, meist linearen und damit eher einfachen und für die ukrainische Seite vorhersehbareren Aktionen. Entsprechend gleichen die russischen Verbände in ihrem Angriffsverhalten einem Stier in der Kampfarena, dessen eigentliche Kraft aufgrund der Lesbarkeit seiner Angriffsmuster in der Regel kaum Wirkung erzielen kann. Ähnlich lassen sich ohne eine entsprechende Führungskultur auf dem Gefechtsfeld selbst bei kräftemässiger Überlegenheit und innovativen Strukturen keine durchschlagenden Erfolge erzielen.

## Leadership und Auftragstaktik

So liegen die Anforderungen an Führung im 21. Jahrhundert im Grunde genommen auf der Hand. Antworten auf Komplexität, fehlende Planbarkeit und höhere Geschwin-



► Die Aktionen eines Stiers in der Arena sind vorhersehbar. Bild: PD



digkeiten werden vermutlich kaum in möglichst klaren und starren Strukturen und Prozessen gefunden, sondern dürften primär in der Etablierung der richtigen Organisations- und Führungskultur liegen.

«Moderne, zukunftsfähige Organisationen sind nicht länger mit gut geölten Maschinen zu vergleichen, sondern mit komplexen lebenden Organismen».<sup>5</sup>

Je besser es also gelingt, nicht nur Fähigkeiten, sondern auch die Entscheidungskompetenz zu dezentralisieren, umso flexibler und wirkungsvoller wird eine Organisation insgesamt. Für die militärische Führung dürfte dies bedeuten, dass umso mehr sie vermag, intern Kontrolle abzugeben, umso grösser werden die Chancen, das Gefechtsfeld zu dominieren. Die einfache Lösungsformel kann mit dem Begriff «Empowerment», also der «Ermächtigung» des Teams, umschrieben werden, was im militärischen Jargon meist mit Auftragstaktik beschrieben wird. Sie ist gemäss den Führungsreglementen der Schweizer Armee eigentlich seit Jahren auch bei uns ein zentrales Wesensmerkmal der militärischen Führungskultur. Doch Kultur ist eben nicht primär das, was in den Reglementen steht, sondern was im Alltag gelebt wird.

### Linearität im Führungsdenken

«Culture eats strategy for breakfast!»<sup>6</sup>

So stellt sich mit Blick auf unser eigenes Führungsdenken die Frage, ob und wie oft Agilität und Flexibilität überhaupt gefordert werden. Und inwiefern unsere Führungsleistung daran gemessen wird, wie fähig ein Verband oder ein Team ist, rasch und selbstständig sein Vorgehen anzupassen. Und zwar nicht nur, um erkannte Risiken zu vermeiden, sondern auch um gezielt Chancen zum eigenen Erfolg zu nutzen. Mit kritischem Blick auf unzählige taktische Übungen und Simulationen fällt meist der starke Fokus auf Prozesse sowie eine ausgeprägte Detailverliebtheit in der Planung auf. Die Vorstellung, je besser die Planung, desto klarer die Befehlsgebung und umso sicherer der eigene Erfolg, scheint ein zentrales Merkmal Schweizer Führungslogik zu sein. Oft wird dabei versucht, nicht nur die technischen Friktionen einer Aktion zu vermeiden, sondern auch gleich die mit dem gegnerischen Vorgehen verbundenen taktischen Risiken zu eliminieren. So basiert



Kriegsspiel auf Gegenseitigkeit (Red-Teaming) im Rahmen des TLG 1 Pz/Art 2023. Bild: Kdo Lvb Pz/Art

der Planungsprozess bekanntlich auf einem «bestimmenden Gegner», auf den das eigene Handeln konsequent auszurichten ist. Das Vorgehen des Gegners wird in der Folge zeitlich und räumlich möglichst detailliert beschrieben, ohne dabei allerdings die Wirkung des eigenen Handelns zu berücksichtigen. Das Vorgehen gleicht der Planung einer Schachpartie, bei welcher die Züge des Kontrahenten bis zum Ende prognostiziert werden sollen, ohne aber die eigenen Züge in Rechnung zu stellen.

Die Basierung auf einem bestimmenden Gegner ist natürlich nicht falsch, aber das Vorgehen nach dem Motto «weil der Gegner dies tut, tue ich das» wird insofern problematisch, als dass es uns grundsätzlich zu einem rein reaktiven Planungsansatz zwingt. Obwohl dies im Grunde jeglicher taktischen Logik widerspricht und sich kaum mit einem ständigen Streben nach Initiative im Kampf vereinbaren lässt. Viel eher müsste somit ab Beginn das Denken von der permanenten Frage geleitet werden: Wie kann ich den Gegner derart gestalten, um ihn in eine Lage zu zwingen, in dem ich das Gefecht rasch, effizient und effektiv für mich entscheiden kann? Durch eine so suggerierte Planbarkeit wird während der gesamten militärischen Taktik und Führungsausbildung nicht nur die zentrale Bedeutung von Eigenverantwortung und Eigeninitiative verkannt, sondern auch das Führungsverhalten generell unzweckmässig und letztendlich in gefährlicher Art und Weise konditioniert.

Diese Konditionierung äussert sich unter anderem auch in der Sprache der Befehlsgebung. So wird beispielsweise mit der formellen Einleitung der Absicht «Ich will ...!» implizit zweierlei zum Ausdruck gebracht:

Erstens hat sich das Vorgehen des Verbands oder Teams primär am initialen Willen des Vorgesetzten und nicht etwa an den eigenen Möglichkeiten und Risiken im Rahmen einer permanenten Lageveränderung zu orientieren. Doch nur wer von Vorhersehbarkeit ausgeht, kann es sich auch leisten, durch eine klare Befehlstaktik die eigenen Mittel auftragspezifisch und auf initial klar definierte Räume zuzuteilen. Dies rächt sich erst, wenn sich der Gegner nicht an unsere Pläne halten sollte.

Zweitens äussert sich mit «Ich will ...!» die umfassende und alleinige Verantwortung des Verbandsführers, was umgekehrt das Team von dessen Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg tendenziell entlastet. Entsprechend werden bei taktischen Befehlsausgaben meist das angestrebte Ziel zu wenig, dafür das Vorgehen in Phasen möglichst klar aufgezeigt. Meist wird dem Nutzen von Chancen kaum Bedeutung beigemessen, sondern wenn überhaupt Eventualplanungen als rein reaktive Notfallpläne entwickelt. In der Regel werden die Absicht oder das eigene Vorgehen nicht begründet und Unterstellte, zumindest auf unterer taktischer Stufe, selten in die Lösungsfindung miteinbezogen. Unter solchen Voraussetzungen von ihnen ein flexibles und selbstständiges Handeln im Einsatz zu fordern, wirkt geradezu paradox.

### Konsequenzen für die Führungsausbildung

Will die Armee ihre Führungskräfte auf die Herausforderungen heutiger und zukünftiger Kriegseinsätze vorbereiten, muss sich daher die Führungsausbildung in der Armee vermehrt auf das Denken und Handeln im Rahmen gelebter Auftragstaktik und möglichst hoher Flexibilität auf tiefer Stufe ausrichten. Es geht darum, entsprechende Kompetenzen aufzubauen und ein möglichst realistisches Ausbildungsumfeld zu schaffen, in dem ein zweckmässiges Führungsverhalten geschult und die Auftrags-taktik konsequent gelebt werden muss. Nebst einer soliden Fachkompetenz bedarf es dazu der entsprechenden Führungskultur und der nötigen Leadership-Fähigkeiten. Durch konkrete Massnahmen sind die



Voraussetzungen für agiles, flexibles, kreatives und selbstständiges Handeln zu schaffen. Für die Offiziersausbildung bedeutet dies insbesondere:

Dass erstens im Rahmen der technischen und taktischen Kompetenz der Grundsatz «Tiefe vor Breite» zum Tragen kommt und in der Folge nicht das Eintrainieren möglichst vieler spezifischer Verfahren im Zentrum stehen darf, sondern die Anwendung flexibler Einsatzprinzipien. Dazu muss allerdings auch ein besseres Verständnis für die Leistung militärischer Systeme in Raum, Kraft und Zeit geschaffen werden.

Zweitens geht es darum, das Denken im militärischen Gesamtrahmen zu verbessern. Wenn es in der Vergangenheit meist ausreichte, eine Stufe höher zu verstehen, müssen heute bereits die Zugführer ein Verständnis für die Stufe Bataillon und das Gefecht der verbundenen Waffen entwickeln. In der Folge erweist sich bei der Taktikausbildung meist ein deduktiver Ansatz als zielführend. Dies bedeutet, dass sich im Unterschied zu fachtechnischen Themen die Taktikausbildung eher vom Allgemeinen und grossen Ganzen hin zum Besonderen und Konkreten bewegen muss.

Drittens geht es darum, dass sich bei der Befähigung junger Offiziere das Schwergewicht vom Lernen durch reine Wissensvermittlung hin zum Etablieren gewisser Denkmuster und Haltungen verlagert. An der Panzer/Artillerie Offizierschule (Pz/Art OS 22) wird daher mit unterschiedlichen Methoden das Denken und Führen trainiert. Mit dem Gefechtsunterricht am Sandkasten oder im Rahmen regelmässiger Simulationsübungen und Kriegsspielen auf Gegenseitigkeit wird der Umgang mit einem selbstständig denkenden und antizipierenden Gegner geschult und dabei dem Erkennen eigener Irrtümer, Chancen und Risiken ein besonderes Gewicht beigemessen.

Zu guter Letzt liegt nebst der Ausbildung zum Taktiker der Schlüssel zum Erfolg in der gezielten Leadership-Ausbildung. In deren Zentrum steht die Frage, wie ein Umfeld geschaffen wird, in dem ein Verband als Team lernt und zusammenwächst. Diese Ausbildung umfasst unter anderem die Schulung folgender Themen:

Die Fähigkeit, eine Absicht und Zielvorstellung zu entwickeln: Eine Führungskraft muss in der Lage sein, eine möglichst klare Vorstellung eines Zielzustandes zu entwickeln und das Team darauf auszurichten. Soweit möglich sind bei der Umsetzung die Voraussetzungen für einen mög-

lichst partizipativen Ansatz zu schaffen. Dazu sind vor allem Sinnvermittlung und eine permanente, möglichst offene und transparente Kommunikation notwendig. Dies nicht nur im Umgang mit den Aspiranten, sondern auch innerhalb des Lehrkörpers und im Stab. Dies ist eine wichtige Basis für das gegenseitige Vertrauen und die Zusammenarbeit.

Entsprechend ist die Kommunikationsfähigkeit ein weiteres und zentrales Merkmal der Leadership-Ausbildung. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, effektiv zu kommunizieren, um sicherzustellen, dass die Teammitglieder die Vision und Ziele verstehen und umsetzen können. Sie muss aber auch in der Lage sein, Feedbacks zu geben und zu empfangen. In Zusammenarbeit mit den Spezialisten des Kommandos für Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung der Schweizer Armee wird hierfür eine solide Basis gelegt. Diese Kompetenzen werden aber während der gesamten Ausbildung in Übungen und Ausbildungen gezielt vertieft und geschult. So wird durch den Einsatz von Lernvideos sowie dem Aufnehmen und Reflektieren des eigenen Führungsverhaltens die Führungsleistung der jungen Kader permanent verbessert werden.

Gleichzeitig ist die Fähigkeit zu flexiblem, kreativem und agilem Denken und Handeln ein weiterer wichtiger Baustein unserer Leadership-Ausbildung. In Zusammenarbeit mit einer Studie der ETH Zürich werden konkrete Massnahmen zur Förderung kognitiver Flexibilität implementiert. Gemeinsam mit dem Team, unter der Leitung von Jan Richner, geht es darum, Instrumente zu etablieren, mit denen sich die Kader, wenn dies die Situation erfordert, von konditioniertem Verhalten oder geplanten Vorgehensweisen leichter lösen können.<sup>7</sup> Die jungen Offiziere müssen aber verstehen, dass Agilität im Führungsdenken auch bedeutet, ihr eigenes Verhalten anzupassen und zwischen Situationen zu unterscheiden, die kaum oder wenig Handlungsfreiheit bieten und daher klare Befehle erfordern und solchen, in denen die bestehenden Freiräume vom Team möglichst umfassend genutzt werden müssen. Diese Fähigkeit soll mit wissenschaftlichen Messinstrumenten erfasst und deren Veränderung im Verlauf der OS und im praktischen Dienst aufgezeigt und analysiert werden. Inwiefern sich die Methoden bewähren, wird sich zeigen. Doch können die Ziele einer deutlich verbesserten Leadership-Ausbildung nur

dann fruchtbar sein, wenn sich das kulturelle Umfeld insgesamt verändert.

So steht und fällt letztlich alles mit dem Etablieren der richtigen Organisationskultur. Eine Kultur, die Eigenverantwortung konsequent fordert und fördert. Eine, in der ein Umfeld psychologischer Sicherheit geschaffen wird, um durch Neugier, Kreativität und ein ständiges Ausprobieren eine Weiterentwicklung zu ermöglichen. Eine, in der der Umgang mit Irrtümern effektiv geschult werden kann und das Scheitern primär als Chance für den Erkenntnisgewinn gesehen wird. Entsprechend leistet das Team der Pz/Art OS als Teil des Projektes «Unser Kultur» des Kommando Ausbildung und mit Unterstützung des Culture Institute unter der Leitung von Simon Sagmeister Pionierarbeit.<sup>8</sup>

Die Arbeit wird in diesem Jahr im Rahmen der internen Weiterbildung auf den Lehrverband ausgedehnt. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass die Früchte einer verbesserten Leadership-Ausbildung in der Offizierschule auch im praktischen Dienst der Rekrutenschulen weitergetragen werden und somit Nachhaltigkeit in der Befähigung der Milizkader erreicht wird. ■

- 1 Zitat von Keith Rupert Murdoch, US-amerikanischer Medienunternehmer australischer Herkunft.
- 2 Seth G. Jones, 2022, «Russia's ill-fated invasion of Ukraine: Lessons in Modern Warfare»; Lester W. Grau and Charles K. Bartles, 2022, «Getting to Know the Russian Battalion Tactical Group».
- 3 Adam Davis, 2020, «The Brigade Combat Team (BCT): A Revolution in Organizational Structure».
- 4 Michael Kofman and Rob Lee, Texas National Security Review 2022-6, «Not built for purpose: the Russian Military's ill-fated force design».
- 5 Simon Sagmeister; Business Culture Design; Campus Verlag; S. 26-27.
- 6 Zitat, welches häufig Peter Drucker zugeschrieben wird (Peter Ferdinand Drucker, US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft).
- 7 Jan Richner, Doctoral Student, Chair of Technology and Innovation Management ETH Zurich, Department of Management, Technology and Economics; Artikel zur Studie: Flexible Führungskräfte für die Schweizer Armee | ETH Zürich
- 8 Dr. Simon Sagmeister ist Autor des Buches «Business Culture Design» und Urheber des Culture-Map-Ansatzes. Er ist Gründer und Geschäftsführer am Culture Institute in St.Gallen und Partner am Science House New York.



**Br Yves Gächter**  
Kommandant Lehrverband  
Panzer/Artillerie  
Kaserne  
3609 Thun



**Oberst i Gst Dominik Belser**  
Kommandant Pz/Art OS 22  
Kaserne  
3609 Thun