

# Military Power Revue

der Schweizer Armee  
de l'Armée suisse  
of the Swiss Armed Forces



Der Chef der Armee ist Herausgeber der Military Power Revue.

Die Military Power Revue erscheint zweimal jährlich (Ende Mai und Ende November).

Die hier dargelegten Analysen, Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind ausschliesslich die Ansichten der Autoren. Sie stellen nicht notwendigerweise den Standpunkt des Eidgenössischen Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) oder einer anderen Organisation dar.

Die Artikel der Military Power Revue können unter Angabe der Quelle frei kopiert und wiedergegeben werden. Ausnahmen gelten dort, wo explizit etwas anderes gesagt wird.

Die Military Power Revue ist Beihef der Allgemeinen Militärzeitschrift ASMZ und der Revue Militaire Suisse (RMS).  
Verlag ASMZ, Brunnenstrasse 7, 8604 Volketswil.

Herstellung:  
Zentrum elektronische Medien ZEM,  
Stauffacherstrasse 65/72,  
3003 Bern  
058 464 65 00

Druck:  
galdia ag  
Burgauerstrasse 50,  
9230 Flawil  
Tel: 058 344 96 96

Chefredaktion Military Power Revue:  
Urs Gerber  
Internationale Beziehungen/Verteidigung  
Papiermühlstrasse 20  
3003 Bern  
Tel.: 41 58 483 32 36  
E-Mail: urs.gerber@vtg.admin.ch

Chefredaktion ASMZ:  
Divisionär Andreas Bülsterli  
Verlag ASMZ  
Brünnenstr. 7  
8604 Volketswil

Redaktionskommission:  
Urs Gerber  
Chefredaktor MILITARY POWER REVUE

Oberst i. GSt. Daniel Kraug  
Leiter Militärdoktrin  
(Armeestab)

Oberst i. GSt. Stephan Kühnen  
Chef Heeresdoktrin und Redaktor Bereich Heer

Oberst i. GSt. Wolfgang Hoz  
Chef Doktrin Luftwaffe und Redaktor Bereich Luftwaffe

---

## **Changed Regime: A Policy to Resolve the North Korean Nuclear Crisis** 5

James M. Mintich

---

## **Power Shift? Eine Kritik geopolitischen Denkens über Ostasien** 9

Christian Wirth

---

## **Mythen militärischer Führung** 26

Bruno Staffelbach

---

## **Kaderselektion als Mittel zur Gestaltung der Führungskultur** 36

Hubert Annen

---

## **Gedanken von Carl von Clausewitz zum komplexen und dynamischen Phänomen «Krieg»** 50

Matthias Kuster

---

## **Letale autonome Waffensysteme – Fluch oder Segen?** 60

Martin Krummenacher

---

## **Strategische Rohstoffe: Europas Rohstoffvorsorge und -sicherheit in der Neubewertung** 72

Stefan Nitschke

---

# Mythen militärischer Führung

Führung wäre einfach, wenn es dabei nur um technische Fragen ginge. Das ist aber nicht der Fall, denn bei der Führung geht es um Menschen. Menschen brauchen Geschichten, Metaphern, Mythen. Die militärische Führung ist voll von Mythen. Diese haben verschiedene Funktionen. Sie begründen und vereinfachen die Führung, indem sie Annahmen, Normen und Verhaltensmuster kommunizieren, die für das Gelingen von Führung wichtig sind, und indem sie den Sinn für Handlungen und die Qualitätskriterien von guter Führung vermitteln. Ob der Mythos inhaltlich stimmt oder nicht, ist sekundär. Entscheidend ist, was der Mythos sagt. Im folgenden Beitrag<sup>1</sup> werden zuerst ausgewählte Mythen militärischer Führung reflektiert. Dann wird der Frage nachgegangen, wozu Mythen in der Führung gut sind.

Bruno Staffelbach

## Problemstellung und -erfassung

Die Ulanen sind Kavalleristen, die mit Lanzen bewaffnet sind. Am 11. August 1914 attackierte die bayerische Ulanen-Brigade bei Lagarde in Lothringen einen französischen Stützpunkt, der sich mit Geschützen und Maschinengewehren verteidigte. Also: Pferde und Lanzen gegen Kanonen und Maschinengewehre. Das ist kein Mythos, sondern ein militärhistorisches Faktum. Lagarde ist legendär: die Ulanen mit ihren Pferden und Lanzen gewannen, wenn auch mit grossen Verlusten! Aber es war eine der letzten Attacken eines grossen Kavallerieverbandes in der Militärgeschichte. Der Mythos der Ulanen hingegen blieb: noch 1939 verfügten die polnischen Streitkräfte über 27 Ulanen-Regimenter, wovon Teile in der polnischen Exilarmee weiterkämpften. Erst 1949 wurden die Ulanen als Kampftruppen aufgelöst. Doch ihr Mythos war ungebrochen: im Jahr 2000 wurde wieder eine Ulanen-Einheit aufgestellt – als Teil des polnischen Ehrengarde-Bataillons! Die mit Lanzen bewaffneten Kavalleristen überlebten also die Stellungskriege des Grossen Krieges, die Panzer- und Luftschlachten des Zweiten Weltkrieges und die nuklearen Erst- und Zweitschlagszenarien des Kalten Krieges. Heute repräsentieren die Ulanen eine legendäre und ruhmreiche Geschichte. Entscheidend ist dabei nicht mehr ihre militärische Kampfkraft, sondern die symbolische Kraft ihres Mythos – eines militärischen Mythos.

In diesem Beitrag geht es um militärische Mythen, aber nicht um Mythen militärischer Verbände oder militärischer Ereignisse, sondern um Mythen in der militärischen Führung. Methodisch gibt es verschiedene Wege, um an solche Mythen heranzukommen. Man könnte versuchen, sie mit geeigneten Methoden empirischer Forschung ein-

zufangen, um sie dann zu analysieren, zu erklären und zu deuten. Das ist der Weg des Wissenschaftlers auf der Suche nach der kritischen Abgrenzung zwischen Mythos und Logos, Dichtung und Wahrheit, Wunsch und Wirklichkeit. Für einen verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationswissenschaftler, wie ich als Betriebswirtschaftler einer bin, ist dieser Weg faszinierend.

Für die folgende Analyse gehe ich von der Praxis aus. Mit meinen Erfahrungen als Kanonier, als Unteroffizier, als Leutnant und als Einheits-, Abteilungs-, Regiments- und Brigadekommandant einerseits und mit meinen Kenntnissen als Hochschullehrer für Führung und Personal andererseits will ich zuerst ausgewählte Mythen in der militärischen Führung reflektieren und dann der Frage nachgehen, wozu Mythen in der Führung gut sind.

... es gibt nicht «die militärische Führung», sondern mindestens drei ganz verschiedene Situationen militärischer Führung: die Führung der militärischen Verwaltung, die Führung der militärischen Ausbildung und die Führung der militärischen Einsätze.

Im ersten Schritt geht es also um die Entmystifizierung von Mythen und im zweiten um Mythen als Führungsmittel. Dabei sind drei Einschränkungen wesentlich. Erstens: es gibt nicht «die militärische Führung», sondern mindestens drei ganz verschiedene Situationen militärischer Führung: die Führung der militärischen Verwaltung, die Führung der militärischen Ausbildung und die Führung der militärischen Einsätze. Im ersten Fall geht es um Verwaltungsführung, im zweiten um Ausbildungsführung und

<sup>1</sup> Der Beitrag geht zurück auf ein Referat vom 10. Mai 2016 an der Universität St. Gallen im Rahmen der Ringvorlesung «Mythen in Management und Märchen». Eine Kurzfassung wurde publiziert in: Wunderer R. (Hrsg.), Mythen in Management und Märchen, Baltmannsweiler 2016.



Abbildung 1 Angriff eines Ulanen-Regiments (wikimedia.org; Gemälde von Juliusz Kossak – 1886)

im dritten um Einsatzführung. Nachfolgend steht die Einsatzführung im Zentrum. Zweitens: Grundlage bilden persönliche Beobachtungen, Erfahrungen und Reflexionen in der Schweizer Armee. Das schliesst illustrierende Beispiele aus anderen zeitlichen und räumlichen Kontexten nicht aus. Drittens: 99,4% der Angehörigen der Schweizer Armee sind Männer. Unsere Mythen-Analyse surft also auf der Realität «It's a men's world»!

#### Ausgewählte Mythen in der militärischen Führung

Militärische Führung erfolgt in der hierarchischen Struktur von militärischen Verbänden. Diese beinhalten ganz spezifische Elemente. Stark vereinfacht lassen sich dabei unterscheiden: (a) die Mannschaft von Soldaten; (b) das Kader von Vorgesetzten, bestehend aus den Offizieren und Unteroffizieren; (c) die Einheit als Einsatz- und Lebensgemeinschaft ihrer etwa 100-150 Angehörigen unter der Führung eines Einheitskommandanten; (d) das (Infanterie- oder Panzer-) Bataillon (bzw. die Artillerie-Abteilung), welches – wie das französische Wort «bataille» signalisiert – ein selbständiges Gefecht führen kann und wofür sein Kommandant über einen eigenen Stab verfügt; (e) der Grosse Verband, der zum Kampf der verbundenen Waffen (Infanterie, Panzer, Artillerie) in der Lage ist und der je nach Grösse von einem Ein- bzw. Zweisterngeneral geführt wird. Jedes dieser Elemente ist mit Mythen verbunden, die für dieses Element typisch aber nicht ausschliesslich sind.

#### Soldaten – Mythos Motivation

Man sieht und man hört sie: die stolzen Rekruten mit den herausgeputzten Uniformen und der flotten Marschmusik, wenn sie zum Besuchstag einladen. Im Leben eines Solda-

ten ist das nicht der einzige Moment von Motivation. Die Soldatenstube ist Treffpunkt und gibt Geborgenheit, Soldatenlieder handeln von Sehnsucht und Kameradschaft, und in den Reden, Witzen und Kompanieabenden werden Ereignisse, Einsätze und Erfolge thematisiert, diskutiert und glorifiziert. Im Bedarfsfall gibt's den Arzt, den Seelsorger und den Sozialdienst. Für den Soldaten und seine Motivation wird gesorgt: Tag und Nacht während seiner ganzen Dienstzeit und hoffentlich auch im Einsatz. Denn er wirkt an grossen und wichtigen Aufgaben mit: er verteidigt die Schweiz und schützt ihre Bevölkerung, er unterstützt die zivilen Behörden bei Katastrophen und schwerwiegenden Bedrohungen, und vielleicht leistet er im internationalen Rahmen Friedensförderung und trägt so zur Verhinderung von Kriegen und zur Erhaltung des Friedens bei.

Soldat zu sein ist gefährlich, anstrengend und belastend.

Aber: schützen heisst Wache schieben, Tag und Nacht, bei Wind und Wetter. Unterstützen heisst Beruf und Familie zu verlassen und anderen zu helfen. Verteidigen heisst zu kämpfen bis zur körperlichen Erschöpfung, heisst Angst und Stress auszuhalten und heisst zu überleben: physisch, psychisch und sozial. Soldat zu sein ist gefährlich, anstrengend und belastend. Man ist für andere da, man riskiert seine Gesundheit und sogar sein Leben. Organisation und Dienstbetrieb, Kameradschaft und Marschmusik, Soldatenstuben und Erfolgserlebnisse sind gut für die Dienst-





Abbildung 2 Mythos Motivation: Schlaf ist knapp (US DoD; photo by Staff Sgt. Andrew Smith, US Army – released 2012)



Abbildung 3 Heldenmythos: General Patton (US Army; Joseph Christian Leyendecker; Poster «General Patton Says: Buy More Bonds!» – 1944)

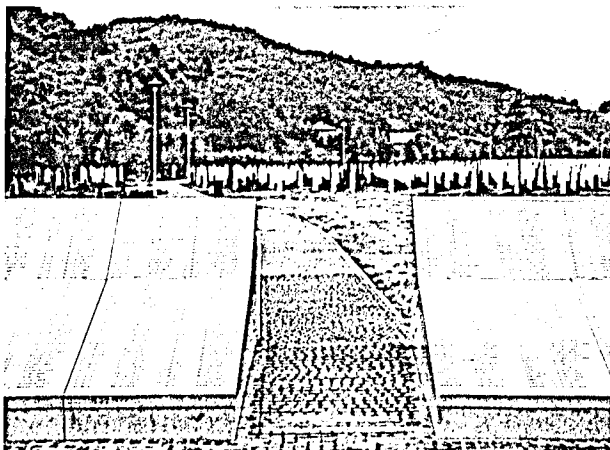


Abbildung 4 Srebrenica – moralisches und juristisches Vergehen (wikimedia.org; Grabmal in der Gedenkstätte Srebrenica – 2008)

motivation. Ist man erst einmal im Einsatz, im Gefecht, im Kampf, dann geht's um die Kampfmotivation, letztlich ums Überleben. Wie steht es da mit der Motivation?

Aus ökonomischer Sicht ist Verteidigung ein Kollektivgut. Davon profitieren alle: das Land, die Bevölkerung, die sozialen Gruppen, die einem wichtig sind. Hilfe, Unterstützung, Stabilisierung, Sicherung und Schutz von Land und Volk vor Gewalt durch Retten, Schützen und Kämpfen sind Kollektivgüter. Aber: retten, schützen und vor allem kämpfen sind gefährlich und mit persönlichen Risiken verbunden. Das führt zu einem typischen sozialen Dilemma. Einerseits ist Verteidigung ein Kollektivgut, das allen dient, wofür sich aber andererseits kaum jemand persönlich engagieren will, weil dies riskant und gefährlich ist für die eigene Psyche, für die eigene Gesundheit und für das eigene Leben. Für viele Individuen erscheint es deshalb rational, solche Situationen zu meiden. Dies aber liegt nicht im Interesse des Kollektivs. Darin liegt das soziale Dilemma: was für das Kollektiv gut ist, ist für das Individuum nicht gut, und was für das Individuum gut ist, ist für das Kollektiv nicht gut. Aus der Sicht des Kollektivs braucht es deshalb Anreize und Sanktionen, die den Einsatz des Individuums bei der Verteidigung belohnen und die sein Weglaufen bestrafen.<sup>2</sup> Zu solchen Anreizen gehören etwa die Verleihung von Auszeichnungen, die Pflege der Kameradschaft und/oder das Kultivieren der Soldatenehre. Fazit: die Motivation des Soldaten ist knapp. Sie ist nicht selbstverständlich. Deshalb wird sie besonders kultiviert, überhöht und mythologisiert.

**Vorgesetzte – Heldenmythos**

Veni, vidi, vici: Gaius Julius Cäsar kam, sah und siegte. Er verkörpert den Prototypen des militärischen Vorgesetzten: er ist vor Ort, er hat alles unter Kontrolle und er gewinnt. Dieses prototypische Bild hat drei Elemente. Erstens: der Vorgesetzte weiss und kann es besser, bedingt durch seine Ausbildung, Erfahrung und hierarchische Position. Zweitens: in seiner Position und durch seine Autorität hat der Vorgesetzte die Macht, die Mittel und die Spielräume, Situationen und Personen in seinem Sinne zu beeinflussen, zu gestalten und zu beherrschen. Und drittens: Führung heisst Truppenführung.

Wenn die Soldaten ihre Vorgesetzten wählen könnten, so würden sie diejenigen zu ihren Vorgesetzten wählen, die das Gefecht beherrschen, die Erfolg haben und die gewinnen beziehungsweise denen dieser Ruf vorausgeht...

Offensichtliche Schlussfolgerung: was immer auch geschieht, militärische Vorgesetzte haben die Fähigkeit, die Position und die Macht zum Erfolg. Und wo immer sie auch sind: sie kommen, sehen und gewinnen. Dieser Heldenmythos<sup>3</sup> ist nicht nur eine Selbstinszenierung von mi-

2 Vgl. Brennan/Tulloch 1982  
3 Vgl. Weibler 2013

litärischen Vorgesetzten. Wenn die Soldaten ihre Vorgesetzten wählen könnten, so würden sie diejenigen zu ihren Vorgesetzten wählen, die das Gefecht beherrschen, die Erfolg haben und die gewinnen beziehungsweise denen dieser Ruf vorausgeht: die Leader, die Helden, die Heroen, die Allwissenden, Allmächtigen und Erfolgreichen.

Aber: 50% der Vorgesetzten sind unterdurchschnittlich. Und bei einem Duell, bei einem Kampf, bei einem Gefecht geht die eine Seite als Verlierer vom Platz. Es können also nicht alle Vorgesetzten allmächtige, allwissende und erfolgreiche Helden sein. Zudem weiss man aus der Führungsforschung, dass der Vorgesetzte nicht durchwegs und immer der einzige beherrschende Faktor ist. Auch die Zeit, die Lage, die Mittel, das Unberechenbare, das Glück und die «fortune» – wie es Napoleon genannt hat – sind entscheidend. Die Militärgeschichte dokumentiert, dass militärische Vorgesetzte Fehler machen.<sup>4</sup> Sie beurteilen die Lage falsch, sie planen schlecht und sie lassen sich überraschen. Die Verhaltensökonomik zeigt, wie gescheite Menschen dumm entscheiden.<sup>5</sup> So lassen sie sich etwa davon leiten, wie ein Problem dargestellt wird, ob es eine Gewinn- oder Verlustpartie ist. Menschen sind auch schlechte Informationsverarbeiter. Beliebt sind Informationen, die günstig und leicht verfügbar sind. Oft werden Informationen zur Begründung eines Entscheides benutzt, der unbewusst bereits gefallen ist, statt dass man die Informationen prüft und zu Nachrichten macht, die man dann zum Entwickeln von Entscheidungsoptionen braucht. Man hört eben lieber was einem passt, als was stimmt! Solche Voreingenommenheit hat auch die amerikanischen Geheimdienste vor dem Einmarsch blind gemacht zur Antwort auf die Frage, ob es im Irak tatsächlich Massenvernichtungsmittel gegeben hat oder nicht. Zudem neigen Menschen dazu, sich zu überschätzen, vor allem nach einer Serie von Erfolgen. Übertriebenes Selbstvertrauen zahlten die Römer im Teutoburger Wald, die Abendländer im Zweiten Kreuzzug, die Amerikaner am Little Bighorn River oder die Franzosen in Dien Bien Phu mit viel Leben. Zudem ist der Mensch ein schlechter Zeitmanager, denn er ist vergesslich, er unterschätzt den Aufwand und er findet die Gegenwart wichtiger als die Zukunft. Und so kommt es: der Vorgesetzte mutiert vom Treiber zum Getriebenen, vom Beweger zum Bewegten, vom Sieger zum Verlierer. Er ist weder siegreich, noch allmächtig, noch allwissend.

Führung ist ein Erfahrungs- und ein Vertrauensgut. Das heisst: die Qualität der Führung zeigt sich – wenn überhaupt – erst im Nachhinein. Dann ist es aber vielleicht bereits zu spät. Also müssen Vorgesetzte ihre Fähigkeiten zum vorneherein signalisieren. Gelingt ihnen dies, weil ihnen der entsprechende Ruf vorausgeht, haben sie die Gefolgschaft der Truppe, sonst nicht. Vorgesetzte wünschen sich also eine Reputation, die ihnen Wissen, Können und Erfolg bescheinigt. Bei den Soldaten ist die Interessenlage komplementär. Sie wollen gute Chefs. Deshalb personifizieren sie ihre Führungswelt und projizieren die Faktoren für Erfolg und Misserfolg auf ihre Vorgesetzten. Nicht die Macht der Umstände und die Gunst der Zeit sollen sie füh-

ren, sondern Vorgesetzte, die kompetent, verantwortungsbewusst und erfolgreich sind. Und weil man sich Vorgesetzte wünscht wie sie sein sollen und nicht, wie sie sind, werden sie mythisiert – zu mächtigen Helden, die da sind, die den Überblick haben und die gewinnen.

**Führung ist ein Erfahrungs- und ein Vertrauensgut.**

#### **Einheit – Mythos Moral**

Zerfällt das Gewaltmonopol des Staates, entstehen Gewaltmärkte. Gewaltmärkte sind «Bürgerkriege, Kriegsherrsysteme und Räubereien», bei denen unter der Oberfläche von religiösen, weltanschaulichen oder machtpolitischen Zielen ökonomische Motive des materiellen Profits dominieren.<sup>6</sup> Diese Welt ist – wie die Wirtschaft – globalisiert, privatisiert und mediatisiert. Terrorismus und Waffenhandel sind grenzenlos. Kriegsfürsten mit ihren Söldnern und Bandenchefs mit ihren Anhängern leben vom Krieg. Er wird dort geführt, wo es etwas zu holen gibt – bei den Rohstoffen, Reservoirs und Ölfeldern dieser Welt – und wenn man nichts zu verlieren hat – mit Menschen ohne Eigentum, ohne Perspektiven und ohne Zukunft. Staatliche Streitkräfte, die das Gewaltmonopol des Staates verkörpern, haben also einen guten Zweck. Auch die militärische Führung als Mittel zu diesem Zweck verfolgt gute Ziele. Es geht um Engagement, Disziplin und Verantwortung, um Vorbild, Zusammenhang und Kameradschaft, um Qualifikation, Kommunikation und Ordnung. Fazit: Mittel und Zwecke, Ziele und Verfahren sowie Regeln und Normen militärischer Einheiten sind gut. «Führung dient dem Wahren, Schönen und Guten».<sup>7</sup>

Jedes Merkmal des Führungsklimas kann in sein Gegenteil kippen: aus Engagement wird Zynismus, statt geleistet wird gelästert und gejammert und Disziplin verkehrt sich in gedankenlosen Gehorsam.

Militärische Einheiten sind wie Medikamente. Sie bezwecken Gutes, aber sie haben Risiken und Nebenwirkungen. Diese liegen in drei Bereichen: im Führungsklima, bei den Akteuren und im Verhalten. Jedes Merkmal des Führungsklimas kann in sein Gegenteil kippen: aus Engagement wird Zynismus, statt geleistet wird gelästert und gejammert<sup>8</sup> und Disziplin verkehrt sich in gedankenlosen Gehorsam. Zudem: Vorgesetzte sind nicht einfach gut weil sie vorgesetzt sind. Es gibt auch inkompetente, sture, unbeherrschte, gefühls- und rücksichtslose Kommandanten. Und dabei kann es vorkommen, dass Soldaten, Stäbe und Vorgesetzte zuschauen, nichts unternehmen und allenfalls davon sogar profitieren<sup>9</sup>. Die Liste mit moralischen und

4 Vgl. David 2001

5 Vgl. Kahneman 2011

6 Vgl. Elwert 1997

7 Vgl. Weibler 2013

8 Vgl. Grote/Hering 2012

9 Vgl. Kellerman 2004

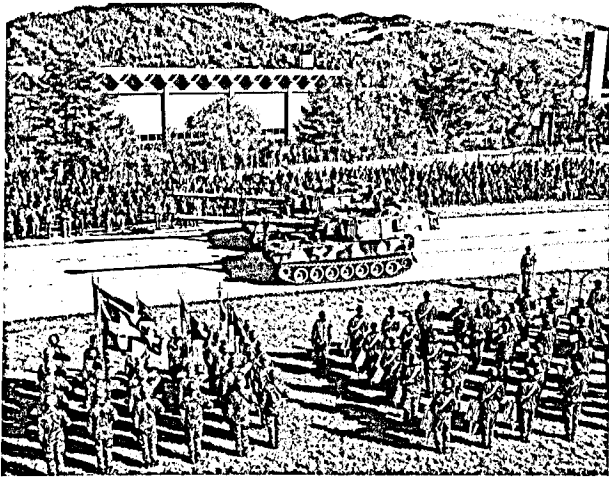


Abbildung 5 Mythos Mittel: Defilee von Panzerhaubitzen (VBS)

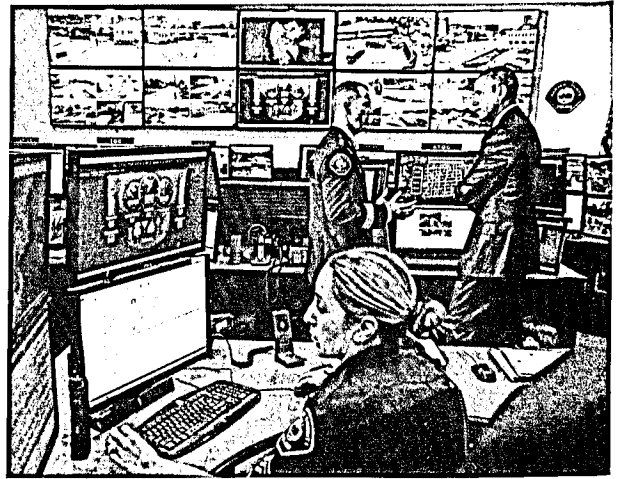


Abbildung 6 Mythos Auftragstaktik: Gefahr des Mikromanagements durch Politik und Technologie (The White House; President Barack Obama in the Real Time Tactical Operational Intelligence Center at Camden County Police Headquarters – 2015)

juristischen Vergehen ist lang. Es gibt «berühmte» Fälle, wie etwa Abu Ghraib, Srebrenica oder Grosny, es gibt viele Verstösse gegen das humanitäre Völkerrecht, die nicht bekannt werden, – in Gefängnissen, gegen die Zivilbevölkerung und beim unverhältnismässigen Einsatz militärischer Mittel. Und es gibt eine unglaubliche Vielfalt von verachtenden, respektlosen und unkameradschaftlichen Umgangsformen im täglichen Zusammenleben von militärischen Einheiten als Einsatz- und Lebensgemeinschaft.

Analysiert man die organisationspsychologischen Bedingungen, so ist die militärische Einheit tatsächlich ein riskantes Biotop für moralisches Fehlverhalten.<sup>10</sup> Eine ganze Fülle von Faktoren, die zu moralischen Risiken führen, liegt vor: Stress, Spezialisierung und Gruppendruck, machtvolle Autoritäten, hohe Gehorsamsbereitschaft und geringe Diversität. Hinzu kommen Abhängigkeiten, Uniformen und Befehlshierarchien hinter und unter denen man das eigene Gewissen, das eigene moralische Denken und die eigene Courage verstecken kann. «Der Soldat, der nur sein Schwert kennt, kann keine grossen Leistungen vollbringen», soll der französische Marschall und Festungsbaumeister Marquis de Vauban 1706 gesagt haben. Damit aber Mannschaft und Kader wissen, was grosse Leistungen sind, braucht es entsprechende Eichmasse, Bezugspunkte oder Benchmarks bzw. Vorbilder für das moralische Denken, für die moralische Courage und für das moralische Handeln. Kommuniziert, transferiert und rezipiert werden solche moralische Werte, Normen und Regeln mit Geschichten, Legenden und Mythen. Sie erzählen, wie moralisches Denken und Handeln in der militärischen Führung gelebt wird. Je schlimmer, je teuflischer die Bedingungen sind, desto wichtiger sind solche moralische Vorbilder.

### Stäbe – Mythos Mittel

«Zwei Mächte gehen durch die Welt: der Geist und der Degen», sagte Napoleon Bonaparte, der nicht gerade dafür

berühmt geworden ist, dass er mit seinen Humanressourcen pfleglich umgegangen wäre. Stäbe haben die Aufgabe, den Kommandanten in der Planung und Führung des Gefechts zu unterstützen, also beim Kampf mit dem Schwert, mit der Lanze und mit dem Degen. Heute sind die Mittel komplexer. Man unterscheidet zwischen Führungsmitteln, z. B. Informations-, Aufklärungs- und Verbindungsmitteln, Kampfmitteln, z. B. Flugzeuge, Panzer und Geschütze, und Unterstützungsmitteln, z. B. die Logistik. Wichtig ist dabei nicht die absolute Anzahl dieser Mittel. Entscheidend sind diejenigen Mittel, die im kritischen Moment zur Wirkung gebracht werden können, weil sie einsatzfähig und zur richtigen Zeit und am richtigen Ort verfügbar sind. Dies zu gewährleisten ist Aufgabe des Stabes. Im Auftrag und zur Unterstützung des Kommandanten plant, koordiniert und überwacht der Stab die personellen, informationellen, materiellen, logistischen, infrastrukturellen und finanziellen Mittel. Von Phase zu Phase, von Abschnitt zu Abschnitt und von Gefecht zu Gefecht geht es um die Verfügbarkeit von Mitteln. Je mehr desto besser. Mittel ist Alles und ohne Mittel ist Alles nichts. Oder? Es gibt mindestens drei Tücken.

Erstens: 1912 sagte Kaiser Wilhelm II: «Ich glaube an die Zukunft des Pferdes, das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung.» Fünf Jahre später durchbrachen Panzer seine Schützengräben. Die Generäle des Ersten Weltkrieges richteten ihre Armeen auf Offensive aus und scheiterten im Grabenkrieg. Erkenntnis: die Zukunft kommt immer – aber oft anders als man denkt, weil sich Innovationen ereignen, weil sich Mittel entwickeln und weil durch «schöpferische Zerstörung» Neues entsteht. Für Stäbe, die Mittel tabellen führen, sind solche Mutationen kaum plan- oder berechenbar. Zweitens: im Westfeldzug von 1940 gewann die Deutsche Wehrmacht gegen ein materiell überlegenes Frankreich. Die numerische Überlegenheit an Mitteln nützte nichts. Den Ausschlag gegeben haben also nicht allein die Zahl der Mittel, sondern u. a. auch ihre Qualität und die

<sup>10</sup> Vgl. Heffernan 2011

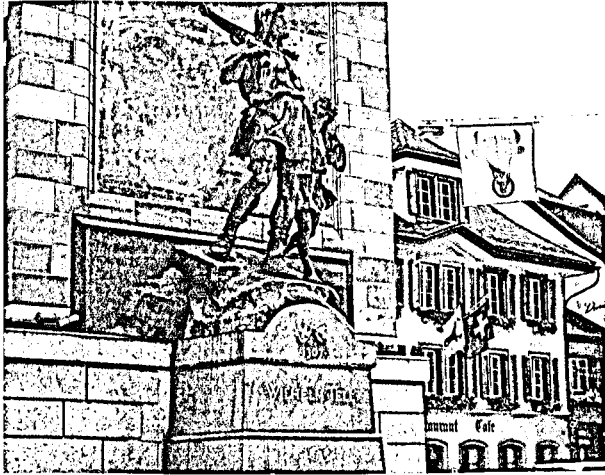


Abbildung 7 Mythen sind Kommunikationsmittel – Wilhelm Tell transportiert Botschaften (wikimedia.org)



Abbildung 8 Bedarf für Sinn (US Air Force: photo by Senior Airman Aaron J. Jenne – 2016)

Kampfkraft der Verbände.<sup>11</sup> Erkenntnis: Mittel sind notwendig, aber nicht hinreichend. Hinzu kommt – drittens – die Zeit. Wie reich an Mitteln jemand auch ist, «wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.» Also muss es in Stäben nicht nur um Mittel gehen, sondern auch um Zeiten, um Rhythmen und um notwendige und günstige Zeitpunkte. Sie führen zum Timing, zum «window of opportunity», zur Gelegenheit. Die Griechen nannten es Kairos.

Mittel in Form von Ausrüstungen, Waffen und Munition, in Form von Infrastrukturen, Personallisten und Finanzen sind Inspektionsgüter. Diese kann man prüfen, inventarisieren und kontrollieren. Sie führen zur Illusion, dass man Alles planen, berechnen und beherrschen kann und damit auch den Kampf, das Gefecht und den Krieg. Alles ist nichts ohne Mittel. Aber solche Mittel sind nicht Alles. Gestaltend hinzukommen die Kampfkraft, die Innovation und die Zeit. Diese lassen sich nicht inventarisieren und kontrollieren wie Ausrüstungsgüter. Dazu braucht es neben dem Sachkapital auch ein entsprechendes intellektuelles Kapital. Konsequenterweise lautet das Zitat von Napoleon Bonaparte in seiner vollen Länge: «Zwei Mächte gehen durch die Welt: der Geist und der Degen, doch der Geist ist der mächtigere.»

#### Grosse Verbände – Mythos Auftragstaktik

Ein Grosser Verband ist eine militärische Formation, zum Beispiel eine Brigade oder eine Division, die von ihrer Ausrüstung und von ihrer Ausbildung her in der Lage ist, den Kampf der verbundenen Waffen (Infanterie, Panzer, Flieger, Artillerie) zu führen. Der Einsatz eines solchen Verbandes ist komplex. Erstens gibt es viele Unsicherheiten zu Lage, Umwelt und Entwicklungen. Zweitens kennt man die Absichten und die Mittel, den Zustand und die Standorte sowie das Verhalten und die Möglichkeiten des Gegners nur unzureichend. Also muss man – drittens – «im Nebel des Krieges» überall und jederzeit mit Überraschungen rechnen. Wie können in einer solchen Situation die

Tätigkeiten und Mittel innerhalb eines solchen Verbandes koordiniert werden? Es gibt zwei Alternativen:<sup>12</sup>

Man spricht in diesem Zusammenhang von «Führung mit Aufträgen» oder von «Auftragstaktik», obwohl diese Koordinationsmethode mit «Taktik» eigentlich nichts zu tun hat.

Der eine Weg ist der zentralistische. Mit filigraner Planung von Aufgaben, Tätigkeiten und Verfahren und mit einem riesigen Ressourceneinsatz wird versucht, allen Eventualitäten auf dem Gefechtsfeld antizipativ top-down zu begegnen. Dies war der Ansatz des seinerzeitigen Warschauer Paktes. Der andere Weg ist der dezentrale. Dabei will man die Informationsvorteile der nachgeordneten Führungsebenen nutzen. Deshalb werden diese in die Formulierung der für sie relevanten Aufträge miteinbezogen, die Aufträge werden ziel-, ergebnis- sowie wirkungsorientiert formuliert damit die Unterstellten in ihren Wegen zur Zielerreichung frei sind und damit sie diese je nach sich ergebender Lage selbständig anpassen können. Die Koordination der Mittel erfolgt dabei bottom-up, indem die Unterstellten allenfalls erforderliche zusätzliche Mittel beantragen oder anfordern können. Man spricht in diesem Zusammenhang von «Führung mit Aufträgen» oder von «Auftragstaktik», obwohl diese Koordinationsmethode mit «Taktik» eigentlich nichts zu tun hat. Die Führungspraxis im zivilen Kontext prägte dafür den Ausdruck «Führung durch Ziele» bzw. «Management by Objectives». Diese Führungstechnik verspricht hohe Flexibilität und effizienten Mitteleinsatz und sie überlässt den unterstellten Kommandanten und Stäben grosse Freiheiten mit günstigen Folgen für die Motivation. Sie bedingt aber auch ein hohes Mass an Disziplin und sie setzt voraus, dass sich die Entscheidungsträger auf der jeweiligen Führungsebene

11 Vgl. Creveld 2005

12 Vgl. Bühlmann/Braun 2010, Keller 2006



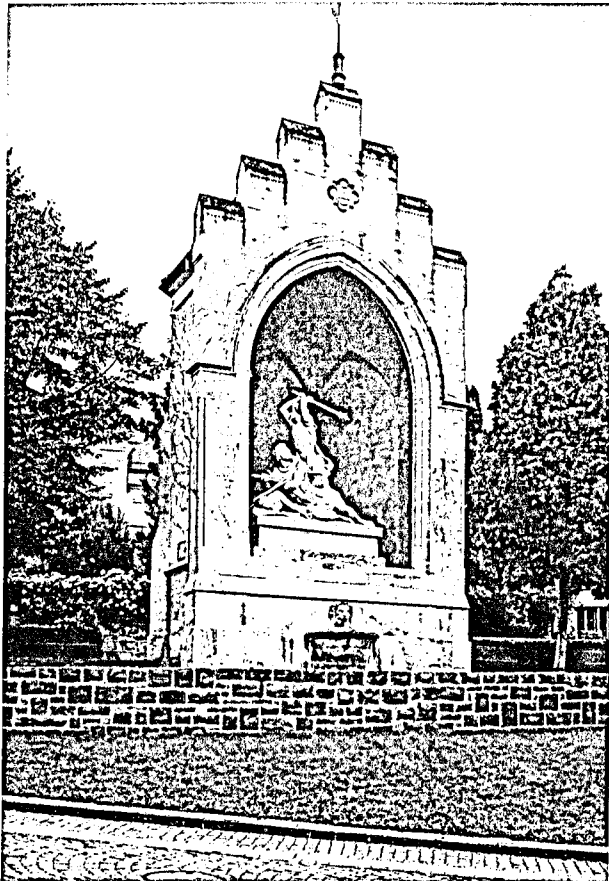


Abbildung 9 Das Winkelrieddenkmal in Stans: Konflikt zwischen persönlichen und kollektiven Interessen (wikimedia.org)

in einen hierarchischen und funktionalen Gesamtzusammenhang einordnen können. Die aktuelle empirische Führungsforschung zeigt, dass die dezentrale Führungstechnik Vorteile hat, wenn die entsprechenden personellen und situativen Voraussetzungen gegeben sind.<sup>13</sup>

Aber: freie, initiative und selbstverantwortliche Kommandanten sind anderen Entscheidungsträgern ein Dorn im Auge. Sie stehen in Konkurrenz zu den Führungsansprüchen der Politiker und der Verwaltung. Die Politiker wollen auf die militärischen Einsätze Einfluss nehmen wie es etwa amerikanische Politiker im Vietnam-Krieg taten, und/oder sie möchten militärische Mittel für ihre politischen Ziele gebrauchen. Die Verwaltung andererseits sucht bürokratische Effizienz. Sie normiert, standardisiert und zentralisiert und schränkt damit Spielräume ein.<sup>14</sup> Auch bei aktuellen Einsätzen kommt die Führung mit Aufträgen unter Druck. Grenzen gibt es etwa im internationalen Kontext, wenn Streitkräfte anderer Länder mit anderen Führungstechniken operieren und man sich diesen anpassen muss,<sup>15</sup> oder bei Sicherungs- und Schutzeinsätzen in der Schweiz, wenn umfangreiche Vorschriften, so genannte Rules of Engagement, zum vornherein nicht Ziele, Wirkungen und Ergebnisse präzisieren sondern Tätigkei-

ten, Prozesse und Verfahren regeln. Auch die Informations- und Kommunikationstechnologien fordern die Führung mit Aufträgen heraus. Bereits Helmuth von Moltke soll geklagt haben: «Weh mir der Kommandant mit dem Telefondraht im Rücken.» Denn mit dem Telefondraht hatte nun jeder General die Möglichkeit, über die Köpfe seiner Unterstellten hinweg direkt auf die Ereignisse in einem Kompanieabschnitt Einfluss zu nehmen. Heute sind es Informations-, Kommunikations- und Reporting-Systeme, welche die Kommandanten umschlingen und zu Mikromanagement verführen. Und letztlich sind es oft auch die Kommandanten selber, die sich nicht an die Auftragstaktik halten.<sup>16</sup> Sie verzichten in der Planung auf Dialoge mit ihren Unterstellten. Sie befehlen die Unterstellten ohne diese vorher in die Planung miteinbezogen zu haben. Und sie führen, indem sie ihre Verbände mit Befehlen, Anweisungen und Richtlinien überregulieren, verkomplizieren und übersteuern.<sup>17</sup>

Ökonomisch kann man eine Organisation auf zwei Arten steuern. Entweder man reguliert den Output oder den Input. Wenn man genau beobachten kann, was die Einzelnen tun, dann kann man diese über den Input steuern. Man gibt ihnen die Mittel und beobachtet dann genau, wie sie damit umgehen. Dazu braucht es einen Feldherrenhügel. Heutige Gefechte sind aber zu grossräumig, als dass man von einem Feldherrenhügel aus beobachten könnte, wie die Einzelnen mit ihren Mitteln umgehen. Also muss man auf die Steuerung des Outputs schwenken. Das ist die Idee der Auftragstaktik, welche die militärischen Operationen über Wirkungen bzw. Effekte koordiniert. Es gibt aber Menschen, die sind gerne Feldherren, es gibt Konstellationen mit Feldherrenhügeln, und es gibt Feldherrenmentalitäten. Hier wird die Auftragstaktik zum Wunsch, zum Traum, zum Mythos.

Ökonomisch kann man eine Organisation auf zwei Arten steuern. Entweder man reguliert den Output oder den Input.

### Mythen als Führungsmittel

Die militärische Führung ist voll von Mythen. Mythen sind Überhöhungen von «knappen Gütern» (Mythos Motivation), Wünsche (Heldenmythos), Vorbilder (Mythos Motivation), Illusionen (Mythos Mittel) oder Ideen (Mythos Auftrag). Es gibt Mythen zum militärischen Führer, zum Beispiel «der geborene Führer» (Führungseigenschaften sind angeboren), «entscheidend ist der Charakter» (Fachkompetenz ist sekundär), «der Chef ist allein und hat alles im Griff» oder «der Führer dient selbstlos» (er hat keine eigene Agenda). Es gibt Mythen zum militärischen Leben, etwa zum «Militärdienst als Lebensschule» oder zum «Drill als Erziehungsmittel». Oder es gibt Mythen zum militärischen Planen und Führen, zum Beispiel «Führung von vorn», «Es kommt auf jeden an» oder «Wir sind alle im gleichen Boot».<sup>18</sup> Die Frage ist also nicht, ob es in der

13 Vgl. Seijts/Latham 2012

14 Vgl. Keller 2006

15 Vgl. Keller 2006

16 (Vgl. z. B. Keller 2006

17 (Vgl. z. B. Türk 1976

18 Siehe auch Neuberger 2002, Grote/Hering 2006, Weibler 2013

militärischen Führung Mythen gibt oder nicht, sondern, wozu es sie gibt und wie sie was bewirken.

### Mythen sind Kommunikationsmittel

Mythen sind Geschichten. Menschen brauchen Geschichten. Aus der Neuropsychologie wissen wir, dass wir nicht nur eine linke Gehirnhälfte haben, welche die Welt wie Mr. Spock in Raumschiff Enterprise rein analytisch wahrnimmt, sondern dass wir auch eine andere Gehirnhälfte haben. Für diese sind nicht die Analyse, sondern die Synthese, nicht das Rationale sondern das Emotionale, nicht die Daten, sondern die Symbole, Metaphern und Geschichten wichtig.

Es gibt die Geschichte vom offenbar todkranken Patienten, der nicht wusste, woran er krank war. Als er aus dem Munde des Arztes «moribundus» (lateinisch: «todgeweiht») hörte, aber kein Latein verstand, meinte er das sei die Diagnose. Glücklicherweise, dass die Medizin nun endlich herausgefunden hat, woran er erkrankt war, wurde er gesund und verliess nach zwei Wochen das Spital. Menschen brauchen und wollen Sinn, Deutungen, Erklärungen – selbst wenn sie nicht zutreffen. Aber was heisst «zutreffen»? Aus der Forschung weiss man: Placebo-Effekte sind real! Und so ist es mit Mythen. Über Geschichten, Rituale und Symbole transportieren sie Botschaften. Ob die Geschichte an sich wahr ist, ist sekundär. Entscheidend ist, was sie sagt.

### Der Mythos von der Unverletzlichkeit des Chefs hilft zu führen und zu folgen.

So ist es auch mit Mythen in der militärischen Führung, zum Beispiel dem Mythos vom unverletzlichen Chef. Kämpfe, Gefechte, Schlachten sind gefährlich. Es drohen Gefangennahme, schwerste Verletzungen und Tod. Wem sollen Soldaten in solchen Situationen vertrauen, gehorchen, folgen? Ihrer Angst, ihren Kameraden, ihren Vorgesetzten? In solchen Situationen braucht es starke, überzeugende und siegversprechende Vorgesetzte, die mit sichtbarem Beispiel vorangehen. Wenn der militärische Kommandant im Angriff vorausgeht – und sich so und erst noch zuvorderst den gleichen Risiken aussetzt wie seine Soldaten – signalisiert er den Soldaten seine persönliche Überzeugung zum Sieg als Voraussetzung für die Gefolgschaft und für die Kampfbereitschaft seiner Truppe. Was, wenn der Chef zögerlich wäre, ängstlich und nicht fit? Der Mythos von der Unverletzlichkeit des Chefs hilft zu führen und zu folgen. Es gibt also einen guten, funktionalen Grund für den Mythos, dass militärische Chefs unverletzlich sind. Mythen transportieren – ähnlich Märchen<sup>19</sup> – Annahmen, Normen und Verhaltensmuster, die für das Gelingen von Führung nützlich sind.

### Mythen vermitteln Sinn

Auf einer abstrakten Ebene scheint es, als würden alle Gefechte gleich funktionieren, unabhängig davon, ob es sich um ein Gefecht zur Verteidigung oder um ein Gefecht im

Angriff handelt. Den militärischen Prozessen, Waffen und Infrastrukturen ist es gleichgültig, ob sie für einen Raubkrieg, für eine friedenserhaltende Operation oder zur Verteidigung des Landes eingesetzt werden. Militärisch geht es um Kampf. Die Zwecke sind offen. Damit stellt sich die Frage nach dem Normativen, nach Geboten und Verboten, nach Idealen. Gerade heute, wo die Grenzen zwischen klassischen Kriegen, Bürgerkriegen, systematischen Menschenrechtsverletzungen, Gewaltökonomien und organisierter Kriminalität verschwinden, wo Warlords, Paramilitärs und private Militärfirmen auftreten und wo Soldaten einer Vielzahl von militärischen, zivilen, wirtschaftlichen und kriminellen Akteuren gegenüberstehen und sie für schützende, stabilisierende und erzwingende Zwecke verschiedene Methoden, Zwangs- und Kampfmittel einsetzen, sind normative Fragen nach dem Idealen, nach dem Richtigen, nach dem Rechten zentral. Waren die Kriege in Kuwait, Kosovo, Afghanistan und Irak gerecht, wann ist direkte Gewalt legitim oder nicht? Wie ist strukturelle Gewalt zu kontrollieren, die von Menschen zu verantworten aber nicht Menschen zugeordnet werden kann? Wie sind militärische und nichtmilitärische Sanktionen abzuwägen, wenn wegen des Uno-Boykotts im Irak mehr Menschen gestorben sind als wegen des Krieges?<sup>20</sup>

Mythen geben das Erwünschte als das Wirkliche aus, sie adressieren das Ideale und sie fokussieren das Gute.

Soldaten sind keine gedankenlosen Reaktionsmaschinen in einer Welt von Ballistik. Sie wollen einen Sinn, wofür sie ihr Leben riskieren. Auch Politiker brauchen für ihre militärischen Entscheide «gute» Gründe. Sie sprechen von gerechten Kriegen und von Befreiungskriegen, vom Bringen, Erhalten und Schützen von Frieden, vom Helfen, Unterstützen und Sichern. Aber nicht alle guten Gründe sind wahr und nicht alle wahren Gründe sind gut. Mythen geben das Erwünschte als das Wirkliche aus, sie adressieren das Ideale und sie fokussieren das Gute. Damit aktivieren sie Sehnsüchte, reduzieren Zweifel und geben Sinn, Orientierung und Rechtfertigung – auf der Ebene der Militärstrategie wie auf der Ebene der Truppenführung. Alle angehenden Offiziere der Schweizer Armee haben im Rahmen ihrer Ausbildung einen 100-Kilometer-Marsch zu bestehen. Nicht so die Infanterie. Ihr Marsch erstreckt sich auf 101 Kilometer. Damit kultiviert sie bewusst ihren Mythos der Truppengattung mit dem «grösseren Biss». Sinn gesucht? Der Mythos bringt's.

### Mythen begründen und vereinfachen Führung

Militärische Führung wäre einfach, wenn es dabei nur um technische Fragen ginge. Das ist aber nicht der Fall, denn militärische Verbände sind soziale Organisationen und bei der Führung geht es um Menschen. Führung ist zielorientierte Verhaltensbeeinflussung. Die Ziele ergeben sich aus den Operationszwecken. Führung ist also Mittel zum Zweck. Zur Führung gehören Führungsstrukturen

19 Vgl. Wunderer 2010

20 Vgl. Baumann 2007

(z. B. Verbände, Stäbe, Systeme), Führungsprozesse (z. B. planen, steuern) und Führungspersonen. Die Führungsstrukturen, -prozesse und -personen sind eingebettet in einen bestimmten Führungskontext (z. B. Zeit, Ressourcen, Gegner). Inhaltlich geht es bei der Führung um die Führung von sich selbst, um die Führung von Menschen, um die Führung von Prozessen, um die Führung von Verbänden und um die Führung in verschiedenen Kontexten. Auf der Suche nach wissenschaftlicher Unterstützung bieten sich verschiedene Disziplinen an. Die Führungspsychologie interessiert sich für die persönlichen Bedingungen wie Ausbildung, Motivation und Persönlichkeit. Die Führungsökonomik konzentriert sich auf die institutionellen Bedingungen wie Befugnisse, Anreize und Budgets. Was also sollen militärische Führungskräfte tun? Wie sollen sie führen? Sie haben zig Optionen, kaum Zeit und am Schluss ist es der eigene Kopf, der ihnen im Nacken sitzt. Da sind Mythen nützlich.

**Mythen sind in der militärischen Führung nicht alles, aber ohne Mythen ist die militärische Führung viel komplexer.**

Mythen begründen und vereinfachen Führung. Sie reduzieren Komplexität, indem sie die Führung in allgemein übliche Praktiken einbetten, indem sie Vorbilder liefern und indem sie Begründungen abkürzen. Gilt der Mythos des geborenen Führers, dann kreist alles um die Führereigenschaften und wenig um die Führungsausbildung. Ist Führung einfach Charaktersache, geht's vor allem um die Akzeptanz von Persönlichkeiten und weniger um das taktische Geschick.<sup>21</sup> Mythen sind in der militärischen Führung nicht alles, aber ohne Mythen ist die militärische Führung viel komplexer.

#### **Weiterführende Schlussgedanken**

Mythen in der militärischen Führung haben verschiedene Gestalten. Es sind Wünsche, Ideen, Vorbilder, Überhöhungen, Illusionen. Sie haben auch verschiedene Funktionen. Sie begründen und vereinfachen die Führung, indem sie Annahmen, Normen und Verhaltensmuster kommunizieren, die für das Gelingen von Führung wichtig sind, und indem sie den Sinn für Aktionen und die Qualitätskriterien von guter Führung vermitteln.<sup>22</sup> Die Frage ist nicht, ob es in der militärischen Führung Mythen gibt oder nicht, sondern worin sie bestehen.

Mythen kommen nicht in die Welt wie Kometen aus heiterem Himmel. Sie ankeren in der Geschichte, in der Kultur und im Selbstverständnis einer Gesellschaft. Sie transportieren über Legenden, Geschichten und Anekdoten Verhaltensannahmen, Normen und Verhaltensmuster dieser Gesellschaft, und sie reflektieren und projizieren gesellschaftliche Wünsche, Hoffnungen und Präferenzen. Das gilt auch für die fünf skizzierten Mythen militärischer Führung. Alle fünf widerspiegeln sich in grossen Schweizer Mythen, Legenden und Geschichten.

Marignano ist (auch) ein Sinnbild für den Mythos der Auftragstaktik. Die Orte der Alten Eidgenossenschaft waren nicht in der Lage, koordinierte Aufträge für ihre drei Gewalthaufen in der Lombardei zu formulieren.<sup>23</sup> Das Réduit von General Henri Guisan ist Sinnbild für den Mythos Mittel. Die Mittel waren nicht hinreichend, also musste man sie konzentrieren – im Réduit des Alpenraums. Guillaume-Henri Dufour personifiziert den Mythos Moral. Als General im Schweizer Bürgerkrieg wurde er unter anderem für diese Worte berühmt: «Wir müssen aus diesem Kampf nicht nur siegreich, sondern auch ohne Vorwurf hervorgehen.» Er meinte damit den Umgang mit den Zivilpersonen und mit den Angehörigen der Streitkräfte der Gegenseite. Später wurde er der erste Präsident des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes. Wilhelm Tell ist die mythische Inkarnation des Heldenmythos: er kam, traf, und befreite. Und Arnold Winkelried mystifiziert die Motivation des Soldaten im Widerstreit zwischen persönlichen und kollektiven Interessen.

**... dass eine gute Führung Voraussetzung ist für eine gute Ausführung.**

Ob die jeweilige «Geschichte» ereignisgeschichtlich stimmt oder nicht, ist für den Mythos sekundär. Entscheidend ist, was die «Geschichte» sagen will und welchen Mythos militärischer Führung sie transportiert. Das heisst, dass die Motivation des Soldaten nicht selbstverständlich ist, dass man sich kompetente, verantwortungsbewusste und erfolgreiche Vorgesetzte wünscht, dass moralische Werte wichtig sind, dass es bei der militärischen Führung nicht nur um Mittel und Hardware sondern auch um Geist und Software geht, und dass eine gute Führung Voraussetzung ist für eine gute Ausführung.

<sup>21</sup> Siehe auch Neuberger 2002

<sup>22</sup> Siehe auch Neuberger 2002, Weibler 2013

<sup>23</sup> Vgl. Schaufelberger 1993

### Literatur

- Baumann D., *Militärethik: Theologische, menschenrechtliche und militärwissenschaftliche Perspektiven*, Stuttgart 2007.
- Brennan G., Tullock G., *An Economic Theory of Military Tactics: Methodological Individualism at War*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (1982).
- Bühlmann Ch., Braun P., *Auftragstaktik in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft*, in: *Military Power Revue der Schweizer Armee* 1/2010.
- Creveld M. van, *Kampfkraft*, Graz 2005.
- David S., *Die grössten Fehlschläge der Militärgeschichte*, München 2001.
- Elwert G., *Gewaltmärkte: Beobachtungen zur Zweckrationalität der Gewalt*, in: Trotha T. (Hrsg.), *Soziologie der Gewalt*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 37 (1997).
- Grote S., Hering V.W., *Mythen der Führung*, in: Grote S. (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*, Berlin/Heidelberg 2012.
- Heffernan M., *Willful Blindness*, Walker 2011.
- Kahneman D., *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011.
- Keller J., *Mythos Auftragstaktik*, in: vom Hagen U. (Hrsg.), *Armee in der Demokratie. Zum Verhältnis von zivilen und militärischen Prinzipien*, Wiesbaden 2006.
- Kellerman B., *Bad Leadership*, Harvard Business School Press 2004.
- Neuberger O., *Führen und führen lassen*, Stuttgart 2002.
- Schaufelberger W., Marignano. *Strukturelle Grenzen eidgenössischer Militärmacht zwischen Mittelalter und Neuzeit*, Frauenfeld 1993.
- Seijts G., Latham G.P., *Knowing when to set learning versus performance goals*, in: *Organizational Dynamics* 1(2012).
- Türk K., *Grundlagen der Pathologie der Organisation*, Stuttgart 1976.
- Weibler J., *Entzauberung von Führungsmythen*, Roman Herzog Institut 2013.
- Wunderer R., *Führung in Management und Märchen*, Köln 2010.



**Bruno Staffelbach**

Prof. Dr., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des Centers für Human Resource Management (CEHRM) und Rektor der Universität Luzern; Präsident des Executive MBA der Universität Zürich, 1992 bis 2016 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich; parallel zur akademischen Laufbahn militärische Karriere; 2004-2008 Brigadier und Kommandant einer Infanteriebrigade der Schweizer Armee, 2008 Kommandant der 1. Multinationalen Brigade der Partnership-for-Peace-Übung «VIKING 08». Seit 2011 im Vorstand des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes in Genf.  
E-Mail: Bruno.Staffelbach@unilu.ch