



Leadership in der Schweizer Armee

Militärische Herausforderungen im Cyberraum

Zur Wiederentdeckung militärischer Gewalt



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Schweizer Armee
Armée suisse
Esercito svizzero
Swiss Armed Forces

Impressum

stratos

Militärwissenschaftliche Zeitschrift der Schweizer Armee
Revue scientifique militaire de l'Armée suisse
Rivista scientifica militare dell'Esercito svizzero
Military Science Journal of the Swiss Armed Forces

ISSN 2673-7191

Herausgeber:

Chef der Armee
Schweizer Armee
Bundeshaus Ost
3003 Bern

Redaktion:

Dr. phil. Christoph Ebnöther
lic. phil. | Christoph Brunner, EMS

Redaktionsadresse:

Redaktion stratos
Kaserne
8903 Birmensdorf

E-Mail: stratos@vtg.admin.ch
URL: www.armee.ch/stratos

Premedia:

Zentrum digitale Medien der Armee (DMA), 80.244
Gedruckt auf 100% Recyclingpapier

Redaktionsnotiz

stratos ist die militärwissenschaftliche Zeitschrift der Armee. Sie richtet sich an ein Fachpublikum und an eine interessierte Öffentlichkeit und will relevante Themen zu Armee, Verteidigung, Sicherheit und Sicherheitspolitik zur Diskussion bringen. Sie erscheint zweimal jährlich in gedruckter Form und besteht daneben als digitale Plattform, auf welcher laufend neue Beiträge publiziert werden.

Die Redaktion hat verschiedene stehende Rubriken festgelegt.

In der Rubrik **Forschung** werden wissenschaftliche Artikel und Aufsätze publiziert. Die Autoren und Autorinnen haben sich an die bekannten Standards für wissenschaftliche Publikationen zu halten. Die «Richtlinien für wissenschaftliche Beiträge» enthalten alle notwendigen

Angaben. Eingereichte Beiträge werden einem einfachen Peer-Review-Verfahren unterzogen.

In der Rubrik **Expertise** können ausgewiesene Fachpersonen, auch ohne wissenschaftlichen oder akademischen Hintergrund, Artikel einreichen. Die Redaktion stellt hohe Ansprüche an die Manuskripte wie eine adäquate Sprache und Grammatik, eine korrekte und vollständige Quellenangabe sowie eine transparente und nachvollziehbare Herleitung der Schlussfolgerungen.

In der Rubrik **Praxis** sollen Erfahrungen aus dem Berufs-, Dienstleistungs- oder Tätigkeitsalltag publiziert werden. Auch an Praxisberichte stellt die Redaktion Ansprüche. Sprache und Grammatik entsprechen den massgebenden Grundlagen der entsprechenden Sprache, Quellen werden aufgeführt und Zahlen und Fakten müssen mit eigenen Erfahrungen belegt werden können.

In der Rubrik **Forum** ist Platz für Debattenbeiträge, Diskussionen, Gegendarstellungen, Repliken und Dupliken. Hier darf die Autorenschaft eine eigene Meinung darlegen, sofern sie als solche deklariert wird. Ansprüche an Sprache, Grammatik und Aufbau der Beiträge gelten auch hier. Zudem legt die Redaktion grossen Wert auf einen anständigen Umgang in der Diskussion.

Für alle Beiträge gilt, dass die Redaktion entscheidet, ob der Artikel in der Printausgabe erscheint oder auf der digitalen Plattform.

Die Autorenschaft ist grundsätzlich offen. Der Call for Papers für die Printausgabe erscheint in der Regel mindestens sechs Monate vor der Publikation. Die genauen Vorgaben an Autoren und Autorinnen sind im Redaktionshandbuch online öffentlich abrufbar. Sie gelten für gedruckte wie auch digital publizierte Beiträge. Die Autoren und Autorinnen verantworten ihre Beiträge selbst. Das heisst, sobald die Redaktion einen Artikel zur Publikation freigibt, nimmt sie grundsätzlich keine Änderungen mehr daran vor. Die Redaktion behält sich in jedem Fall das Recht vor, eingereichte Beiträge abzulehnen, wenn sie nicht den geforderten Qualitätsstandards entsprechen, das Themengebiet von *stratos* verfehlen oder gegen die guten Sitten verstossen.

Die Redaktion

Inhalt

- 2 **Éditorial du chef de l'Armée**

Essay

- 4 **FRANZ KERNIC**
Zur Wiederentdeckung militärischer Gewalt

Forschung

- 14 **MICHAEL HOLENWEGER**
Militärische Führung – grundlegende Überlegungen aus der Forschung
- 28 **BERNHARD LANG, ROBERTO SANSOSSIO, HUBERT ANNEN, MARKUS GMÜR**
Zur Wahrnehmung von Führung in der Schweizer Armee
- 41 **SARAH VON FELTEN**
The Codependency of Leaders and Followers

Expertise

- 47 **GIAN-PAOLO CURCIO**
Ewig aktuelle Thesen für Führungspersonen – 30 Jahre «Menschenorientierte Führung»
- 50 **MICHAEL LANINI, HANS-JÖRG STARK**
Bedeutung und zukünftige Entwicklung des militärischen Geoinformationswesens im Bereich der Planung und Lageverfolgung von Operationen und Einsätzen
- 62 **ALAIN VUITEL, NICOLAS FLÜCKIGER, MANUEL WEIBEL**
Militärische Herausforderungen im Cyberraum: Theorie und Praxis

Praxis

- 75 **INTERVIEW MIT OBERST I GST NIKLAUS JÄGER**
Die Armee soll wieder ein Synonym für Leadership werden

Forum

- 84 **DOMINIQUE URSPRUNG, NICOLAS ZAHN**
Schattengefecht um Schweizer Digitaldepartement
- 90 **INTERVIEW MIT PROF. DR. RUDOLF JAUN**
Kontinuitäten und Brüche in der Geschichte der Schweizer Armee
- 100 **ROSMARIE BRUNNER**
Von Kriegern und Friedensverteidigungsbeamten
- 102 **CHRISTOPH EBNÖTHER**
Compilatio

Éditorial du chef de l'Armée

Chère lectrice, cher lecteur

Lorsqu'à la fin de 2020, j'ai demandé au conseil d'administration d'une entreprise internationale siégeant en Suisse ce qu'il attendait de la formation militaire au commandement, il m'a répondu : résistance au stress, processus de décision structuré, communication claire et directe dans les situations difficiles.

Cette réponse très claire aurait même pu être plus concise : leadership !

Dans le Larousse, le mot leadership est défini comme suit : fonction de leader, position dominante. Pour le Duden, l'équivalent allemand du dictionnaire français, il signifie *Führung, Gesamtheit der Führungsqualitäten*. Ce terme peut en effet être défini de différentes façons. Pour moi, le leadership repose sur les éléments suivants : la valeur d'exemple, la vision, la compréhension, la confiance et la responsabilité. Les leaders font preuve d'exemplarité, touchent le cœur de leurs collaboratrices et collaborateurs, comprennent les problèmes et les besoins de leur équipe, accordent leur confiance, assument leurs responsabilités et exigent des résultats.

Ce style de leadership est dit « transformationnel ». Il est question d'implication active des subordonnés, d'atteinte commune des objectifs, de motivation et de qualification. Cela s'applique tout particulièrement aux chefs militaires : les militaires qui leur sont confiés s'engagent à remplir leur devoir, s'il le faut au prix de leur vie.

Les officiers actifs ou libérés connaissent bien sûr ce passage du règlement de service et beaucoup se souviennent certainement du manuel d'instruction « Pour une conduite humaine » de Rudolf Steiger, publié en 1990. Ce professeur a compris très tôt que l'armée est un *people's business* et que les relations humaines sont décisives pour l'accomplissement d'une mission. Son ouvrage n'a rien perdu de sa pertinence. Or, force est de constater que les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas

les mêmes qu'en 1990 et que le monde a radicalement changé après la chute du mur de Berlin.

Notre époque est empreinte de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté. Dans toute notre histoire, il n'y a jamais eu autant de changements en si peu de temps. L'urbanisation, la démographie, le changement climatique et la quatrième révolution industrielle en sont les quatre moteurs ; ils transforment notre monde, tournent à une vitesse exponentielle et ne s'arrêtent plus.

Cette évolution a aussi un impact sur la culture du commandement, les valeurs et la résilience, autant de thèmes extrêmement importants pour l'armée. L'enjeu réside dans la nécessité de développer de nouvelles approches dans ces domaines. Celles-ci devront répondre aux exigences élevées qui découlent des paramètres volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté (VICA). Dans un monde VICA, il est donc nécessaire de poursuivre la réflexion du professeur Steiger. Pour que l'armée redevienne synonyme de leadership, nous ne devons pas avoir peur de répéter les deux choses suivantes :

- l'armée est la meilleure école pratique de Suisse en matière de conduite ;
- l'expérience et la méthode de commandement acquises à l'armée sont également précieuses dans la vie professionnelle.

Au fond, il s'agit de la souveraineté d'interprétation, y compris dans le domaine du leadership. Afin de la reconquérir, le Groupement Défense a lancé son initiative stratégique Leadership, qui nous permettra d'apporter une contribution substantielle et pertinente à la discussion, mais aussi et surtout de développer une forme propre et authentique de leadership. Concrètement, le but est que l'armée soit à nouveau identifiée au leadership ou perçue comme une école de leadership d'ici 2030.



L'Armée suisse est cependant déjà bien avancée aujourd'hui, puisqu'elle a adopté les approches du leadership transformationnel dès le règlement de service 80, il y a plus de 40 ans. Il est donc faux de prétendre que les ordres y sont donnés de manière anachronique. Au contraire, les chefs de tous les échelons appliquent les principes de la conduite par objectifs et accordent aux subordonnés la marge de manœuvre nécessaire pour atteindre les objectifs fixés.

Comme nous avons pu le constater lors des trois services d'appui effectués pendant la pandémie de COVID-19, cette méthode fonctionne. Lorsque nous menons une course contre la montre, l'appréhension structurée du problème et la conduite par objectifs s'avèrent efficaces. L'armée a rempli toutes ses missions à l'entière satisfaction des autorités civiles. Les commandants ont dirigé leurs compagnies d'une centaine de militaires, bien qu'ils aient eux aussi été dans l'incertitude, loin de leurs proches et de leur poste de travail. Difficile de trouver mieux comme exemple de leadership!

L'armée se distingue par son sens du leadership. Les futurs chefs peuvent y assumer très tôt des tâches de conduite avec dévouement et méthode. Une occasion unique leur est donnée, celle d'acquérir une expérience pratique en leadership, combinant méthodologie et gestion de crise. Autant de compétences dont le monde du travail actuel et futur a également besoin. À l'avenir, la formation de nos cadres restera axée sur les tâches spécifiques à l'armée. Mais au bout du compte, l'économie privée profitera aussi des exigences élevées auxquelles nos cadres sont soumis en matière de conduite de personnes dans des conditions d'engagement difficiles. En effet, le bagage d'un chef militaire comprend des compétences qui sont aussi

recherchées dans le secteur privé. Le leadership ne consiste pas à donner des ordres, mais à toucher les cœurs!

Je suis plus que jamais certain que cela vaut la peine de continuer. Nous devons toutefois convaincre en premier lieu notre société, et donc l'économie, car ce sont les employeurs qui supportent les absences des cadres au travail et soutiennent ainsi directement notre armée de milice.

Nous devons persuader la population qu'il est nécessaire que notre armée de milice soit maintenue à l'avenir et que chaque citoyen ou citoyenne suisse assume sa part de responsabilité. Le manifeste du leadership, dans lequel est consignée l'approche actuelle de l'armée en matière de leadership, doit y contribuer. Mon intention déclarée est que le plus grand nombre possible de grandes entreprises suisses s'y rallient et permettent ainsi, en toute logique, des carrières de cadres militaires. Pour que l'Armée suisse puisse encore aider, protéger et combattre en 2030.

Dans cet éditorial, je me suis concentré sur le sujet principal de la présente édition de *stratos* car j'y accorde une importance particulière. Je tiens néanmoins à remercier toutes les personnes qui ont apporté une contribution au magazine.

Commandant de corps Thomas Süssli
Chef de l'Armée

Essay

Zur Wiederentdeckung militärischer Gewalt

Überlegungen zur Rückkehr des Krieges auf dem europäischen Kontinent im 21. Jahrhundert



FRANZ KERNIC,
Militäarakademie an der ETH Zürich

Abstract

The War in Ukraine calls for a new analysis of the status, function and socio-political significance of the military in the 21st century. Do new wars and armed conflicts around the globe testify to a return of military force in international relations and global society? What are the practical political and societal consequences of the return of war and the re-discovery of military force? This essay examines the relationship between modern/postmodern society and the military. It criticizes the naivety of the traditional sociological theorem of a general incompatibility between modern (industrial) society

and the military organization and use of force. It argues that it is time to acknowledge the political and societal consequences of a close link between modernity/postmodernity, globalization and military violence. New challenges and risks are the result of peace euphoria and a strong belief in the concept of rational security policy in the liberal democracies in Europe since the end of the Cold War. The European Union and Switzerland must face up to these new challenges and dangers and reposition themselves in terms of security policy and civil-military relations.



DR. HABIL. FRANZ KERNIC studierte Geschichte, Philosophie und Politikwissenschaften in Österreich und Deutschland und habilitierte sich an der Universität Innsbruck (Politikwissenschaft) sowie an der Universität der Bundeswehr in München (Soziologie). Zuletzt war er von 2013 bis zur Pensionierung im Mai 2022 als Dozent für Führung und Kommunikation an der Militäarakademie (MILAK) an der ETH Zürich tätig.

E-Mail: kernic@hotmail.com

Einführung

Der Angriff der russischen Streitkräfte gegen die Ukraine im Februar 2022 lenkt unsere Aufmerksamkeit – nach einer langen Friedensperiode auf dem europäischen Kontinent – erneut auf Fragen nach der gesellschaftlichen und politischen Stellung sowie Funktion und Dynamik militärischer Gewalt. Erleben wir heute eine Renaissance des Krieges und eine Rückkehr traditioneller machtpolitischer und militärischer Handlungsmuster in der vernetzten Weltgesellschaft des 21. Jahrhunderts? Was bedeutet die Rede von einer «Zeitenwende» in der Sicherheits-, Verteidigungs- und Militärpolitik, deren Anbruch nun vielerorts in Europa verkündet wird? Steuern wir vielleicht sogar in Richtung auf eine neue Rüstungs- und Gewaltspirale, die im Wege unterschiedlicher Eskalationsstufen soziale und politische Konflikte befeuert und dabei die Androhung und Anwendung militärischer Gewalt – auch auf europäischem Boden – mit einschliesst?

Die Aktualität und Dringlichkeit derartiger Fragen verweist darauf, dass die in den letzten Jahrzehnten in den liberalen Demokratien gesellschaftlich fest verwurzelten Friedenshoffnungen ein abruptes Ende gefunden haben. Der Ausbruch eines neuen Krieges in Europa hat zu einer Desillusionierung hinsichtlich der Bedingungen und Möglichkeiten der Etablierung einer dauerhaften Friedensordnung auf globaler und regionaler Ebene geführt. Vor allem die Idee einer allgemeinen Gewaltfreiheit in den internationalen Beziehungen steht gegenwärtig auf dem Prüfstand, ebenso zahlreiche sicherheitspolitische Überzeugungen und Leitbilder (z. B. Multilateralismus; strukturelle Nichtangriffsfähigkeit; alternative, nicht-militärische Modelle einer Sicherheits- und Verteidigungspolitik).

«Der Ausbruch eines neuen Krieges in Europa hat zu einer Desillusionierung hinsichtlich der Bedingungen und Möglichkeiten der Etablierung einer dauerhaften Friedensordnung auf globaler und regionaler Ebene geführt. Vor allem die Idee einer allgemeinen Gewaltfreiheit in den internationalen Beziehungen steht gegenwärtig auf dem Prüfstand, ebenso zahlreiche sicherheitspolitische Überzeugungen und Leitbilder.»

Die Wiederkehr des Krieges und die Anwendung militärischer Gewalt im politischen Handeln korrespondieren mit neuen Problemen auf theoretischer Ebene: Besiegelt der Ukraine-Krieg das Ende all jener Gesellschaftstheorien, die von einer strukturellen Unvereinbarkeit kriegerischer Gewalt und moderner Gesellschaft ausgehen – dies häufig gepaart mit der Vorhersage eines schrittweisen Absterbens des Krieges als Mittel der Politik und einer umfassenden Reduktion der nationalen Streitkräfte und militärischen Gewaltmittel? Ist es nicht vielmehr an der Zeit, endlich den der Moderne/Spätmoderne und der heutigen vernetzten Weltgesellschaft innewohnenden Gewaltcharakter einzugestehen und auf die enge Verknüpfung von moderner/spätmoderner Gesellschaft und militärischer Gewalt hinzuweisen?¹

In diesem Essay möchte ich diese Fragen näher erörtern und mögliche Konsequenzen für die Schweiz skizzieren, insbesondere im Blick auf die zukünftige Ausrichtung der Schweizer Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Als Ausgangspunkt für meine Überlegungen nehme ich jene sozialwissenschaftlichen Theorien, die seit dem Ende des 19. Jahrhunderts – wenngleich in unterschiedlichen Ausprägungen – die Annahme einer Inkompatibilität von militärischer Gewalt und moderner Gesellschaft begründen. Dieses Theorem wird mit Blick auf die aktuelle politische und gesellschaftliche Situation und den Ausbruch kriegerischer Handlungen auf dem europäischen Kontinent neu diskutiert. Im Zentrum steht dabei das Thema der strukturellen Vereinbarkeit und Interdependenz militärischer/kriegerischer Gewalt und Moderne/Spätmoderne. Dies zieht die Frage nach sich, welche zentralen Funktionen und Aufgaben das Militär in unserer globalisierten und vernetzten Welt wahrnimmt und wie die militärische Gewalt ins demokratische Gesellschaftssystem integriert ist. Dabei soll der Zusammenhang zwischen Globalisierungsprozessen und dem aktuellen Struktur- und Funktionswandel des Militärs näher in den Blick genommen werden. Von hier aus vermag letztendlich der Versuch unternommen werden, die besonderen Risiken und Gefahrenmomente unserer Zeit, die aus den gesellschaftlichen Transformationsprozessen und dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine resultieren, in ihrer Bedeutung für Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert zu analysieren. Aus dieser vorrangig gesellschaftstheoretischen Analyse sollen schlussendlich mögliche Konsequenzen für die

zukünftige Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Schweiz abgeleitet werden.

Spätmoderne und militärische Gewalt

In der Gründungsphase der Soziologie als moderne Wissenschaft im späten 19. Jahrhundert finden sich zahlreiche Belege für eine Verbreitung der Annahme, dass Krieg und moderne Industriegesellschaft im Grunde unvereinbar seien und es deshalb in absehbarer Zeit zu einem Absterben des Militärs und einem Ende kriegerischer Auseinandersetzungen kommen würde. Dieses «Inkompatibilitätstheorem» wurde zwar durch die beiden Weltkriege aufs heftigste erschüttert, verblieb aber trotz aller Einwände ein zentrales Thema in den soziologischen Gesellschaftstheorien. In unterschiedlich modifizierten Formen spielt es bis in die Gegenwart eine bedeutsame Rolle. Diese zeigt sich zum einen dort, wo auf das nukleare Zeitalter verwiesen wird. Dabei wird argumentiert, dass der Krieg zwischen den Grossmächten und Bündnissystemen aufgrund der Gefahr einer Eskalation bis hin zum Einsatz atomarer Waffen seine Funktion als Mittel der Politik zur Durchsetzung politischer Interessen verloren habe, weil ein solcher Einsatz militärischer Gewalt stets mit der Gefahr totaler Vernichtung verbunden wäre. Zum anderen erfreut sich dieses Theorem vor allem durch eine Verknüpfung mit der Annahme eines allgemeinen Siegeszuges liberaler Demokratien besonderer Popularität. Im Zentrum steht dabei die Überzeugung, dass Demokratien – zumindest im Umgang mit anderen Demokratien – strukturell zu einer friedlichen Konfliktaustragung neigen. Militärische Gewaltanwendung wird solcherart hinfällig und ist bestenfalls als «Ultima Ratio» zur Selbstverteidigung im Falle eines militärischen Angriffs erforderlich. Doch die Hoffnungen auf einen globalen Siegeszug der liberalen Demokratie scheinen überzogen. Auch wenn sich Umfang, Struktur und Funktion von Streitkräften un-

«Doch die Hoffnungen auf einen globalen Siegeszug der liberalen Demokratie scheinen überzogen. Auch wenn sich Umfang, Struktur und die Funktion von Streitkräften unmittelbar nach dem Ende des Kalten Krieges radikal veränderten, so führte der Weg einer teilweisen Entmilitarisierung der Gesellschaften keineswegs schnurgerade in ein friedvolles Zeitalter, zu einem gewaltfreien politischen Zusammenspiel einer Vielzahl «feindloser» Demokratien.»

mittelbar nach dem Ende des Kalten Krieges radikal veränderten, so führte der Weg einer teilweisen Entmilitarisierung der Gesellschaften keineswegs schnurgerade in ein friedvolles Zeitalter, zu einem gewaltfreien politischen Zusammenspiel einer Vielzahl «feindloser» Demokratien.

Spätestens mit 9/11, dem Krieg gegen den Terror und dem Ausbruch neuer kriegerischer Auseinandersetzungen in verschiedenen Regionen wurden erste Zweifel an der Annahme vom bevorstehenden Ausbrechen aus der Spirale kriegerischer Gewalt in der spät- oder postmodernen Gesellschaft laut. Lediglich auf dem europäischen Kontinent konnte sich der Glaube an eine generelle (gesellschaftliche) Abkehr von der militärischen Gewalt weiter festigen. Befeuert durch das «Friedens-

projekt Europa» und die Demokratisierungsprozesse im Osten des Kontinents verschwanden Existenz und Potential militärischer Gewalt zunehmend aus dem Blickfeld politischen Kalküls und Handelns.

Die Friedens- und Gewaltfreiheitsannahmen der liberalen Demokratien werden heute radikal in Frage gestellt. Das Thema militärische Gewalt ist plötzlich wieder in aller Munde. Dies ist besonders schmerzhaft, weil das lange vorherrschende militärkritische Denken als naiver Glaube enttarnt ist. Noch unangenehmer aber ist das Eingeständnis, dass in den autoritären Gesellschaftssystemen – im Gegensatz zu den liberalen Demokratien – das Potential des Militärs zur äusseren und inneren Absicherung gesellschaftlicher

Kräfte- und Herrschaftsverhältnisse nie wirklich aus dem Blickfeld politischen und strategischen Denkens verschwunden ist. Doch was sind die unmittelbaren Konsequenzen einer derartigen Wiederentdeckung militärischer Gewalt in den liberalen Demokratien Europas? Wird durch die Ereignisse in der Ukraine plötzlich unser Blick für die Wahrnehmung eines allgemeinen Bedeutungsgewinns und Funktionszuwachs

militärischer Gewalt in der Weltgesellschaft geschärft? Erfüllt das Militär heute im Grunde nicht sogar viel mehr Aufgaben und gesellschaftliche Funktionen als früher (z. B. Peacekeeping, polizeiähnliche Aufgaben auf internationaler wie nationaler Ebene, territorialer Grenzschutz und Grenzkontrolle – vor allem bei Gesellschaften mit hoher Migration –, Katastrophenhilfe, Hilfeleistungen in Krisenfällen, Umweltschutz-Aktivitäten etc.)? Haben wir in den letzten Jahrzehnten nicht die eigentliche Primärfunktion des Militärs, die Vorbereitung und Führung von Kriegen, nahezu völlig unter den Teppich gekehrt, weil wir eine Rückkehr des Krieges auf dem europäischen Kontinent für unmöglich gehalten haben?

Durch die Konzentration auf die Erfüllung von Sekundärfunktionen von Streitkräften erschien die militärische Gewalt eingegrenzt, politisch wie gesellschaftlich kontrolliert und «zivilisiert». Die zentrale Rechtfertigung des Militärs erfolgte in den letzten Jahrzehnten vorrangig durch den Verweis auf gesellschaftliche Leistungen nichtmilitärischer Natur. Der Glaube, dass damit zugleich der Krieg verschwinde, erweist sich heute als naiv. Es ist deshalb an der Zeit, den Gewaltcharakter moderner Gesellschaften ohne Einschränkung anzuerkennen. Es gilt, die Möglichkeiten und Gefahren militärischer Gewalt erneut ins politische Denken und Kalkül aufzunehmen, ebenso wie in unsere sicherheits- und verteidigungspolitischen Analysen und Leitkonzeptionen. Kriege sollten ab sofort wieder als solche bezeichnet werden dürfen. Begriffe wie Spezialoperation, militärische Intervention aus humanitären Gründen oder Friedenseinsatz zur Prävention von Flächenbränden dienen lediglich der Verschleierung militärischer Gewaltanwendung in der Praxis politischen Handelns.

Neue Funktionen für das Militär?

In einer Vielzahl moderner Gesellschaftstheorien wird die Stellung und Funktion des Militärs innerhalb eines Gesellschaftssystems primär durch einen Verweis auf dessen Funktionen und Aufgaben bestimmt. Zweifellos wurde das neuzeitliche Militär als staatliches Gewaltmonopol konzipiert, dem die Funktion der Sicherung der territorialen Integrität des Staates gegenüber Bedrohungen von aussen (Verteidigung) und fallweise auch der Kriegsführung im Hinblick auf den Umgang mit anderen Staaten (Angriff) übertragen wurde. Die traditionelle Scheidung von Innen/Aussen des Staates



Jeder Krieg setzt zunächst die Existenz von mindestens zwei Parteien voraus, die sich gegenseitig anerkennen. Das Ziel des Krieges ist aber die Schaffung einer Totalität, die Maximierung der eigenen Grösse bei gleichzeitiger Unterwerfung und Vernichtung des Gegners. Die Grafik stellt eine allegorische Darstellung des Krieges dar. Es ist eine Federzeichnung auf Papier, die Christoph Murer (1558–1614) zugeschrieben wird. Sie entstand um 1600 und ist im Besitz des Schweizerischen Nationalmuseums (LM-24719).

hat diesbezüglich eine Aufgabenteilung zwischen der Polizei und dem Militär bewirkt. Vor allem im späten 20. Jahrhundert wurde die von den Streitkräften zu erbringende Sicherheitsleistung als eine ganz spezifische «Produktivität» der Institution Militär gedeutet. Ein solches Denken machte zugleich den jeweiligen Grad an staatlicher Sicherheit im Wesentlichen zu einem «Produkt», das sich aus der Summe sämtlicher sicherheitspolitischer (inklusive militärischer) Aktivitäten eines Staates ergab. Vorbereitungen für einen Krieg sowie für einen tatsächlichen Einsatz militärischer Gewalt wurden dabei in das Konzept einer rationalen Sicherheitspolitik integriert, in dem die ursprüngliche Primärfunktion des Militärs nahezu völlig aus dem Blickfeld verschwand. Die Funktion der Friedenssicherung mit militärischen Mitteln erlangte oberste Priorität.

In der Militärsoziologie wurde schon sehr früh darauf hingewiesen, dass vom Militär in den westlichen liberalen Demokratien schrittweise immer mehr «Symbolfunktionen» übernommen werden. Dies trifft zum einen auf politische Bestrebungen zu, die Streitkräfte zunehmend als «Friedensinstrument» im Bewusstsein der Bevölkerung zu verankern (Armee als Symbol für

Frieden, Freiheit und Sicherheit). Zum anderen zeigt sich ein solcher Trend auch bei der Verknüpfung des Militärs mit Prozessen einer neuen politischen Identitätsbildung. Dies lässt sich in Europa gut am Beispiel der europäischen Integration beobachten. Mit dem Wandel des Nationalstaatsystems in der Weltgesellschaft begann sich vielerorts die militärische Gewalt schrittweise aus dem nationalstaatlichen Kontext zu lösen. Auch wenn die nationalstaatliche Ausrichtung weiterhin dominant blieb, so entwickelte sich zumindest parallel dazu eine supra- und transnationale Integrations- und Symbolfunktion der Streitkräfte in Ankoppelung an sich neu herausbildende politische Einheiten und Identitäten. Eine solche neue Bezugsachse jenseits des Nationalstaates zeigt sich beispielsweise in der Ausformulierung von Leitbildern einer gemeinsamen europäischen Verteidigungsidentität, einer Euro-Armee oder einer europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Auch die Aufstellung sogenannter gemischter Verbände und multinationaler Korps darf als Ausdruck einer Verschiebung in der politischen Einordnung der Militärs im Rahmen einer globalisierenden Weltgesellschaft interpretiert werden.

Gleichzeitig kann mit Blick auf die gesellschaftlichen Transformationsprozesse im Europa des 21. Jahrhunderts konstatiert werden, dass die militärische Gewalt in den liberalen Demokratien niemals völlig verschwunden ist. Es wurde lediglich neuen, nicht-kriegerischen Aufgaben grösseres Gewicht zugesprochen. Zudem erlangten militärische Paktsysteme, Bündnisse oder Koalitionen (und sei es auch bloss eine sogenannte Koalition von Willigen jenseits nationalstaatlicher Grenzen) im Kontext weltgesellschaftlicher Transformation und europäischer Integration eine grössere gesellschafts- und sicherheitspolitische Bedeutung. Andererseits leisteten sie zugleich einen Beitrag zu einer teilweisen Erosion traditioneller staatlicher Gewaltmonopole.

Globalisierung und militärische Gewalt

Im Wesentlichen könnte Globalisierung auch als ein «Ende der Distanz» bzw. Reduktion von Möglichkeiten einer Distanzierung bzw. Abkoppelung verstanden werden. Die moderne Gesellschaft von heute darf deshalb mit Recht als eine «Risikogesellschaft» (Ulrich Beck) bezeichnet werden, in der Unsicherheitsmomente eine tragende Rolle spielen. Auch Kriege sind seit jeher als

Unsicherheitsmomente höchsten Grades zu begreifen, in denen die sich entfaltende Dynamik militärischer Gewalt nicht mit absoluter Gewissheit vorhergesagt werden kann. Die gesellschaftliche Entwicklung hin zu einem hohen Grad an Unbestimmtheit und mangelnder Vorhersehbarkeit ist zweifellos auch von entscheidender Bedeutung für die Rolle und Funktion der Streitkräfte. Risiken, Gefahren und Bedrohungen erlangen zunehmend globalen Charakter. Lokale oder regionale Ereignisse können aufgrund der gesellschaftlichen Vernetzung und ökonomischer Interdependenzen und durch die von den neuen Kommunikationsmitteln hergestellte räumlich-zeitliche Nähe innerhalb von kürzester Zeit in globale Ereignisse verwandelt werden. Ebenso liegt in lokalen oder regionalen bewaffneten Konflikten in der heutigen Weltgesellschaft immer auch die Gefahr, sich innerhalb nur weniger Momente zu einem Konflikt globaler Dimension zu wandeln.

Natürlich muss in diesem Zusammenhang die andere Seite der Globalisierung in die Analyse miteinbezogen werden: Prozesse einer Fragmentarisierung, Regionalisierung und Lokalisierung. Sichtbar werden solche Prozesse beispielsweise bei regionalen Sicherheitsbestrebungen oder bei der Entstehung neuer regionaler (und teilweise transnationaler) Zusammenschlüsse von Streitkräften oder militärähnlichen Gruppierungen und Organisationen (z. B. Verbände von Warlords; private Sicherheitsverbände, Milizen etc.).

Doch noch ein weiterer Aspekt verdient Beachtung: Globalisierungsprozesse bewirken eine «Allgegenwärtigkeit militärischer Gewalt» in der Weltgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Dies ist selbst dort der Fall, wo dieses Phänomen in Abrede gestellt und auf einen allgemeinen Friedenszustand (verstanden lediglich als Abwesenheit kriegerischer Handlungen) verwiesen wird. Mit dem Begriff «Allgegenwart» wird auf die Unmöglichkeit der Distanzierung gegenüber Androhungen und Anwendungen militärischer Gewalt im Allgemeinen Bezug genommen. Gemeint ist damit die Unmöglichkeit einer scharfen Trennung von Militär und Nicht-Militär, von Soldat/in und Zivilist/in, von Kombattant/in und Nichtkombattant/in in einer globalen und umfassend vernetzten Gesellschaft. Eine solche Allgegenwart militärischer Gewalt wurde bereits im Kalten Krieges beklagt, insbesondere im Hinblick auf das Damoklesschwert einer totalen nuklearen Ver-

nichtung. Sie resultiert aber ebenso aus der Auflösung traditioneller Grenzziehungen und Monopolisierungen bei gleichzeitiger Ermöglichung eines Einsatzes militärischer Mittel – von den Nuklearwaffen bis hin zum ganzen Spektrum an biologischen und chemischen Kampfmitteln – mit globalen Auswirkungen selbst durch nichtstaatliche Akteure und kleine soziale Gruppen (Netzwerke).

Ein besonderes Gefahrenpotential im Hinblick auf die Dynamiken militärischer Gewalt liegt darin, dass die nationalstaatliche Monopolisierung immer stärker aufgeweicht und organisierte kollektive Gewaltanwendung – auf lokaler, regionaler wie globaler Ebene – im Prinzip für jeden möglich wird, auch wenn sich ein solches Gewalthandeln ausserhalb der traditionellen begrifflichen Bestimmung von Krieg und Militär (mit einer engen Anbindung an den Staat) bewegt. Ein prinzipiell offener Zugang zu militärischen Gewaltmitteln auf dem freien Weltmarkt macht dies möglich.

Neue Erfordernisse politischer Steuerung

Aufgrund dieser gesellschaftlichen Entwicklung verwundert es nicht, dass im Angesicht des Krieges ein besonderes Bedürfnis nach einem spezifischen Handlungsbedarf der Politik entsteht. Das Erfordernis politischer Steuerung wird aktuell klar zur Sprache gebracht. Ebenso zeigt sich ein wiedererwachtes öffentliches Bedürfnis nach Schaffung neuer politischer Ordnungsrahmen mit effizient arbeitenden Institutionen eines Krisen- und Konfliktmanagements. Zudem gewinnt die Idee der internationalen Sicherheit an Bedeutung, wobei ein Gefühl von Angst und Betroffenheit plötzlich Rufe nach militärischer Aufrüstung und Stärke erklingen lässt.

«Die Bedrohungen durch den Krieg und die vorhandenen militärischen Potentiale erscheinen plötzlich nicht mehr nur an bestimmte, weit entfernte Schlachtfelder oder Kriegsgebiete gebunden, sondern ganz Europa ergreift das Gefühl unmittelbarer Nähe und Eingebundenheit in das Kampfgeschehen.»

Insgesamt legt der Ukraine-Krieg aktuell ein längst bekanntes doppeltes Risiko der europäischen Staatenwelt und der europäischen Gesellschaften offen: Einerseits ist es gar nicht mehr möglich, eine wirkliche Distanz zur militärischen Gewalt und zum Krieg zu wahren, d. h. die unterschiedlichsten Atomwaffenarsenale oder militärischen Waffen haben die Menschen in ganz Europa schon längst erfasst, ohne dass sie sich vielleicht dessen bewusst sind (ich bin zwar nicht im Visier derartiger Waffen, aber ich befinde mich doch stets bereits in ihrem möglichen Wirkungskreis). Die Bedrohungen durch den Krieg und die vorhandenen militärischen Potentiale erscheinen plötzlich nicht mehr nur an bestimmte, weit entfernte Schlachtfelder oder Kriegsgebiete gebunden, sondern ganz Europa ergreift das Gefühl unmittelbarer Nähe und Eingebundenheit in das Kampfgeschehen. Schlussendlich wirft dies die Frage auf, ob nicht die Wiederentdeckung des Krieges und die Dynamik militärischer Gewalt in unserer Nachbarschaft ebenso eine Rückkehr zu traditionellen militärischen Denkformen mit einer binären Feind/Freund-Scheidung und einem Sieg/Niederlage-Code bei uns selbst in die Wege leitet, d. h. ein kriegerisch-militärisches Denken zum Tragen kommt.

Ausserdem zeigt sich durch das Zusammenrücken der Menschen und die Interdependenzen in sämtlichen Gesellschaftsbereichen eine neue gesellschaftliche Totalität. In dieser vermag die vorhandene militärische Gewalt eine Dynamik zu entfalten und an Prozessen zur Etablierung neuer (politischer wie gesellschaftlicher) Differenzen, Unterschiede und Grenzen mitzuwirken (Spaltungstendenzen). Der Konstruktion und Neukonstitution eines Feindes ist weder innerhalb eines Imperiums oder absolutistischen Weltstaates noch in einer vollkommen vernetzten und interdependenten Weltgesellschaft eine Grenze gesetzt. Das Militär vermag stets die Funktion neuer Grenzziehung zu vollziehen. Kriege und bewaffnete Konflikte waren immer schon zugleich Prozesse einer Verschiebung von nationalen, kulturellen und sozialen Grenzlinien. Die kriegerische Gewalt vermag auch in der Spätmoderne derartige Funktionen wahrzunehmen.

Spezifische Gefahrenmomente

Friedenshoffnungen begründen den Wunsch nach Herstellung einer Einheit und Totalität (z. B. als Weltstaat oder

Imperium). Ein solches Streben findet sich in liberalen Demokratien wie in autoritären politischen Systemen. Während autoritäre Regime sich primär auf ihre wirtschaftliche, politische und militärische Stärke verlassen, wurde in den liberal-demokratischen Gesellschaften die Friedenshoffnung in besonderer Weise durch die Annahme einer strukturellen Kriegsunfähigkeit moderner Gesellschaften begründet. Diese besagt, dass die Interdependenz zwischen potentiellen Kriegsparteien viel zu gross sei und ein Krieg nur mehr die Zerstörung beider Parteien mit sich bringen würde. Dieses Denken ist höchst problematisch. Es übersieht, dass sich bestimmte politische Akteure durch einen – zumeist als begrenzt konzipierten – Einsatz militärischer Gewalt sehr wohl Gewinne und Vorteile erhoffen und sich deshalb unabhängig bestehender Interdependenzen zu einem Gewalthandeln entscheiden. Soziale, politische und ökonomische Verflechtungen sind nicht per se bereits ausreichende und verlässliche Instrumente einer Gewaltprävention und Kriegsverhinderung.

Ein weiteres Gefahrenpotential liegt in dem Glauben an den praktischen Erfolg rationaler Risikoanalyse und Sicherheitspolitik. Doch hier gibt es einen gewichtigen Einwand: Liegt nicht ein Trugschluss moderner, rationaler Sicherheitspolitik darin, dass sie sich ausschliesslich auf ein Kosten-Nutzen-Kalkül sowie Ursache-Wirkung-Schema abstützt, dabei jedoch irrationale Komponenten im menschlichen Handeln völlig ausblendet? Und wie steht es um die Ungewissheiten und Risiken, die den aktuellen gesellschaftlichen und politischen Umbrüchen und Transformationsprozessen innewohnen? Lassen sich überhaupt verlässliche Kosten-Nutzen-Kalküle und Prognosen erstellen?

In Umbruchszeiten kommt stets ein extremes Sicherheitsbedürfnis moderner Gesellschaften zum Ausdruck. Ausgerechnet im Militär wird ein Garant für Stabilität und Sicherheit erblickt. Die Institution Militär vermag deshalb in Krisen als Leitidee für Stabilität, Ordnung und Sicherheit zu wirken. Jedoch wird dabei übersehen, dass der militärischen Gewalt selbst immer ein wesentliches Moment an Unsicherheit innewohnt. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die militärische Organisation permanent in ihrem Ausrüstungsstand hinter der allgemeinen technischen und technologischen Entwicklung herhinkt. Selbst die Einführung neuer Waffensysteme – im gleichen Masse

wie die Implementierung neuer strategischer Konzeptionen – ist mit einem hohen Grad an Ungewissheit hinsichtlich ihrer erwarteten Wirkung im Einsatz verknüpft. Unbeschadet aller modernen Simulationen und Erprobungen verbleibt stets ein Unsicherheitsfaktor im Hinblick auf die tatsächliche Wirkung der neuen Kampfmittel.

Das Problem der Ungewissheit und die Dynamiken militärischer Gewalt

Die Unmöglichkeit einer mathematischen Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit der Wirkung militärischen Gewalthandelns muss als ein wesentliches Charakteristikum militärischer Gewalt anerkannt werden. Das Dilemma aller Kriegsplanungen liegt darin, dass der nächste Krieg niemals in allen Details planbar ist und jeder Vorhersage ein Moment an Ungewissheit innewohnt. Alle militärische Planung leitet sich aus den Erfahrungen früherer Einsätze bzw. Übungen und blossen Spekulationen (Szenarien) ab. Gewissheit hat die kriegsführende Partei immer erst im Nachgang praktischer Gewaltanwendung. Jeder Krieg und jeder militärische Einsatz ist immer zugleich Vorgriff auf etwas noch Unbekanntes. Gewissheit besteht lediglich im Hinblick auf das eigentliche Ziel des Einsatzes, die eigene Absicht: die Erringung eines militärischen Sieges über den Gegner.

«Die Unmöglichkeit einer mathematischen Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit der Wirkung militärischen Gewalthandelns muss als ein wesentliches Charakteristikum militärischer Gewalt anerkannt werden. Das Dilemma aller Kriegsplanungen liegt darin, dass der nächste Krieg niemals in allen Details planbar ist und jeder Vorhersage ein Moment an Ungewissheit innewohnt.»

Jeder Vorbereitung auf einen militärischen Einsatz ist die Angst des Versäumens oder Zuspätkommens eingeschrieben. Diese Angst befördert die Dynamik militärischer Gewalteskalation, weil es aus militärischer Perspektive immer auf einen Vorsprung gegenüber dem Gegner ankommt. Aufrüstung und Modernisierungsschübe sind Ausdruck eines solchen Strebens nach Vor-

sprung. Sie vergrössern zugleich die Unsicherheiten innerhalb des Militärs hinsichtlich eines neuen Einsatzes, da Erfahrungswerte und die praktische Erprobung fehlen. Rufe nach Modernisierung der Streitkräfte, nach mehr Waffen, mehr Soldaten etc. befördern ihrerseits Unsicherheiten, ja sie drängen manchmal geradezu auf einen militärischen Einsatz, zumindest zur Erprobung der neuen Technologien in kleinen (begrenzten) Kriegen. Derartige Kleinkriege (oder begrenzte Militäreinsätze) sind in den letzten drei Jahrzehnten zweifellos zu einem Charakteristikum der spätmodernen Gesellschaft geworden, auch wenn Europa von bewaffneten Konflikten weitestgehend verschont geblieben ist.

Begrenzte Kriege sind ein zentrales Thema in den Politik- und Gesellschaftswissenschaften. In diesen Wissenschaftsdisziplinen wurde jedoch über weite Strecken ausgeblendet, dass Kriege und militärische Gewaltanwendung prinzipiell auch auf europäischem Boden möglich sind bzw. europäische Staaten in solche verwickelt werden könnten. Die Wiederentdeckung der Möglichkeit des Krieges – in konventioneller wie atomarer Hinsicht – auf dem europäischen Kontinent ist ein Bewusstwerdungsprozess im Hinblick auf die Risiken und Dynamiken militärischer Gewalt. Dazu zählt vor allem eine Einsicht in die Schwierigkeit der Begrenzung militärischen Gewalthandelns und die Gefahr einer Eskalation. Die Ereignisse in der Ukraine führen uns deutlich vor Augen, dass sich moderne Kriege nicht mehr auf eine rein militärische Konfrontation beschränken lassen. Ein moderner Krieg ist nicht vergleichbar mit einer klassischen Schlachtfeld-Situation, wo staatlich organisierte Armeen sich solange bekämpfen, bis der Sieg errungen ist – und die Bevölkerung erfährt erst danach über den Ausgang des Krieges.

Der moderne Krieg wird ausserhalb des eigentlich Militärischen geführt, d. h. er trifft eher die Zivilbevölkerung als die Soldaten und richtet sich gegen die feindliche Gesellschaft in ihrer Gesamtheit. Statistiken über die Veränderung des Anteils von Toten unter den Militärangehörigen im Vergleich zu jenen unter der Zivilbevölkerung im Verlauf von Kriegen werden dabei häufig zur Untermauerung dieser These herangezogen. Umgekehrt wird seitens der Kriegsparteien in den jüngsten Kriegen – so auch in der Ukraine – immer wieder behauptet, dass sich die Gewaltanwendung primär nur gegen militärische Einrichtungen wende. Diese Annahme hat sich nun definitiv als falsch erwiesen.

«Die grosse Gefahr unserer Zeit liegt genau darin, nämlich in einer Rückwendung zur klassischen Moderne bei einer gleichzeitigen Aufgabe des hoffnungsvoll begonnenen Projekts einer friedlichen Postmoderne.»

Unbeschadet der grundsätzlichen Problematik eines Zahlenvergleichs bzw. einer oftmals unmöglichen eindeutigen Zuordnung der getöteten Personen deutet vieles auf weit höhere Opferzahlen unter der Zivilbevölkerung hin.

Welche Schlussfolgerung lässt sich aus dieser Analyse des Gewaltmoments moderner Gesellschaften im Europa des 21. Jahrhunderts ziehen? Bleibt letztendlich nur eine Rückkehr zur Annahme einer Unvermeidbarkeit des Krieges? Kehren wir zur klassischen Überzeugung zurück, dass in der militärischen Stärke die einzige Garantie für ein Überleben des eigenen Staates bzw. der eigenen Gesellschaft liegt (*si vis pacem, para bellum*)?

Verschiedene Gesellschaftstheorien und politische Leitbilder greifen genau diese Überzeugung von Neuem auf. Ein solches Denken hat den enormen Vorteil, dass es sich auf die lange Geschichte von Kriegen und bewaffneten Konflikten berufen kann. Wer sich einem solchen politischen Denken verschreibt, der sollte sich zugleich darüber bewusst sein, dass auf diese Weise der Krieg aufs Neue fortgeschrieben wird. Die grosse Gefahr unserer Zeit liegt genau darin, nämlich in einer Rückwendung zur klassischen Moderne bei einer gleichzeitigen Aufgabe des hoffnungsvoll begonnenen Projekts einer friedlichen Postmoderne. Vielleicht gibt es aber einen Weg jenseits des Entweder/Oder zwischen Krieg und Frieden. Kritisches Denken und Reflexion im Hinblick auf die (möglichen) Dynamiken und Wirkungen militärischer Gewalt könnten uns helfen, die Wiederentdeckung militärischer Gewalt nicht automatisch zu einer radikalen Rückkehr zur kriegerischen Gewalt zu machen.

Konsequenzen für die Schweiz

Jede überzogene Friedenseuphorie kann leicht in eine übertriebene Kriegshysterie umschlagen. Einen solchen Paradigmenwechsel gilt es auf jeden Fall mit Blick auf die Zukunft Europas zu vermeiden. Fundierte gesellschaftstheoretische wie sicherheitspolitische Analysen und Risikoabwägungen vermögen in dieser Hinsicht wichtige Orientierungsdienste zu leisten. Sie müssen

Handlungsoptionen darlegen und eine sachliche Erörterung der jeweiligen gesellschaftlichen und politischen Wirkungsfelder und Konsequenzen beinhalten. Eine Warnung muss dabei berücksichtigt werden: Sämtliche Annahmen einer Rationalität sicherheitspolitischen Handelns auf dem Fundament militärischer Gewalt zerbrechen spätestens dort, wo das Sicherheitsparadoxon in den Blick rückt. Auf der einen Seite ruhen zwar auf dem Militär bestimmte gesellschaftliche Sicherheitserwartungen und Ordnungsvorstellungen, denen die Institution naturgemäss durch ein entsprechend umfangreiches Aufgebot an Personal und militärischen Mitteln bestmöglich entsprechen möchte, auf der anderen Seite aber bringt eine ständige Maximierung des militärischen Potentials keineswegs automatisch ein höheres Sicherheitsempfinden und bessere Sicherheitsgarantien. Aus diesem Grund ist es wichtig, solide Bedrohungs- und Risikoanalysen, die Möglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten einer Schädigung durch andere in den Blick nehmen, zur Grundlage politischen Kalküls und Handels zu machen.

Wir müssen uns heute in Europa von überzogenen Friedenshoffnungen und -utopien lösen und stattdessen das unseren modernen Gesellschaften und der internationalen Staatengemeinschaft innewohnende Gewaltpotential ungeschönt in den Blick nehmen. Der Wille zur (staatlichen und gesellschaftlichen) Selbstbehauptung muss weiterhin ein konstitutives Element moderner liberaler Demokratien bilden. Der von Kant angesprochene Zusammenhang von *res publica* und Militärsystem hat selbst mehr als 200 Jahre nach der Veröffentlichung seiner Schrift *«Zum ewigen Frieden»* Gültigkeit. Die Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Schweiz, insbesondere ihr militärischer Teil, ist weiterhin so zu gestalten, dass selbst im Angesicht des Krieges die Möglichkeit von Frieden erhalten bleibt.

Bündnispolitik und Neutralität sind seit jeher unterschiedliche sicherheitspolitische Optionen eines Staates. Beide Formen haben ihre Vor- und Nachteile; keine Option liefert absolute Sicherheitsgarantien. Die Möglichkeiten und Chancen im Detail mit Blick auf die zukünftige Entwicklung Europas zu prüfen, wird mit grosser Wahrscheinlichkeit in zahlreichen Staaten Europas in den nächsten Jahren zu einer wichtigen politischen Aufgabe. Im Falle der Schweiz macht eine solche Diskussion durchwegs Sinn, vor allem mit Blick

auf die Abklärung ihrer zukünftigen Zusammenarbeit mit der Europäischen Union und der NATO. Die zunehmenden Schwierigkeiten einer Distanzierung im Fall von militärischen (multinationalen) Einsätzen oder im Zusammenhang mit Kriegsverbrechen machen eine klare Positionierung der Schweiz unumgänglich. Selbst ein Bekenntnis zur bewaffneten Neutralität kommt im Europa des 21. Jahrhunderts nicht darum herum, klare politische Zielvorgaben und Aufgaben- und Funktionszuweisungen für die Schweizer Armee vorzunehmen. Diese sollten durch einen möglichst breiten politischen Konsens abgesichert sein und auf einer umfassenden Akzeptanz der Schweizer Bevölkerung ruhen. Die Wiederentdeckung militärischer Gewalt und die Erfahrung des Krieges auf europäischem Boden macht eine klare politische Positionierung der Schweiz unumgänglich. ♦

Endnoten

¹ Einige der hier dargelegten Überlegungen zur kriegerischen/militärischen Gewalt in der Moderne/Spätmoderne habe ich bereits früher an anderer Stelle zur Sprache gebracht und in diversen Schriften diskutiert (siehe die Angaben im Literaturverzeichnis).

Literaturverzeichnis

- Albrow, Martin (1997): *The Global Age. State and Society Beyond Modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Art, Robert J./Waltz, Kenneth N. (Eds.) (2015): *The Use of Force. International Politics and Foreign Policy*, 8th edition. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Bauman, Zygmunt (1997): *Postmodernity and Its Discontents*. New York: New York University Press.
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. 24. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich (1995): *Die feindlose Demokratie. Ausgewählte Aufsätze*. Stuttgart: Reclam.
- Beck, Ulrich (1998): *Was ist Globalisierung?* 4. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich (Hg.) (1998): *Perspektiven der Weltgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brown, Seyon (1992): *International Relations in a Changing Global System. Toward a Theory of the World Polity*. 2nd edition. New York: Routledge.
- Bull, Hedley/Watson, Adam (Eds.) (2016): *The Expansion of International Society*. Oxford: Oxford University Press.

- Buzan, Barry/Waever, Ole/Wilde Jaap de (1998): *Security. A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner.
- Cha, Victor D. (2000): Globalization and the Study of International Security. In: *Journal of Peace Research*, vol. 37, no. 3, 391–403.
- Collmer, Sabine (Hg.) (2003): *Krieg, Konflikt und Gesellschaft*. Hamburg: Kovac.
- Croft, Stuart/Terriff, Terry (Eds.) (2012): *Critical Reflections on Security and Change*. London-New York: Routledge.
- Demont-Biaggi, Florian (Ed.) (2017): *The Nature of Peace and the Morality of Armed Conflict*. Basingstoke-New York: Palgrave Macmillan.
- Forsythe, David P. (1992): *Democracy, War, and Covert Action*. In: *Journal of Peace Research* vol. 4, 385–395.
- Galtung, Johan (1998): *Die andere Globalisierung. Perspektiven für eine zivilisierte Weltgesellschaft im 21. Jahrhundert*. Münster: agenda.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Held, David, et al. (1999): *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*. Stanford: Stanford University Press.
- Höffe, Otfried (2002): *Demokratie im Zeitalter der Globalisierung*. München: Beck.
- Huntington, Samuel P. (1996): *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Simon & Schuster.
- Hüppauf, Bernd-Rüdiger (Ed.) (1997): *War, Violence and Modern Condition*. Berlin: W. de Gruyter.
- Joas, Hans (2003): *War and Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Jung, Dietrich (1995): *Tradition – Moderne – Krieg. Grundlegung einer Methode zur Erforschung kriegsursächlicher Prozesse im Kontext globaler Vergesellschaftung*. Münster: Lit.
- Kaldor, Mary (2007): *New and Old Wars: Organised Violence in a Global Era*. 2nd edition. Stanford: Stanford University Press.
- Kernic, Franz (2001): *Sozialwissenschaften und Militär. Eine kritische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kernic, Franz (2003): *Konflikte in der Weltgesellschaft: Fragen globaler Sicherheit im Lichte der Globalisierung und gesellschaftlicher Transformationsprozesse der Gegenwart*. In: Collmer, Sabine (Hg.): *Krieg, Konflikt und Gesellschaft*. Hamburg: Kovac, 19–40.
- Kernic, Franz (2003): *Kritik der militärischen Gewalt*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kernic, Franz (2017): *Pax Kantiana and Res Militaris. Kant's Views on Peace, War and Military Affairs Revisited*. In: Demont-Biaggi Florian (Ed.): *The Nature of Peace and the Morality of Armed Conflict*. Basingstoke-New York: Palgrave Macmillan, 39–61.
- Kernic, Franz (2003): *Über die kriegerische Gewalt in der Spätmoderne. Militär, Kriege und gewaltsame Konfliktaustragung in der Weltgesellschaft*. In: Kümmel, Gerhard/Collmer, Sabine (Hg.): *Soldat – Militär – Politik – Gesellschaft. Facetten militärbezogener sozialwissenschaftlicher Forschung*. Baden-Baden: Nomos, 127–140.
- Knöbl, Wolfgang/Schmidt, Gunnar (2000): *Die Gegenwart des Krieges: Staatliche Gewalt in der Moderne*. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.
- Kümmel, Gerhard/Collmer, Sabine (Hg.) (2003): *Soldat – Militär – Politik – Gesellschaft. Facetten militärbezogener sozialwissenschaftlicher Forschung*. Baden-Baden: Nomos.
- Lawrence, Philip K. (1997): *Modernity and War: The Creed of Absolute Violence*. Houndsmills-London: Macmillan.
- Malešević, Siniša (2010): *The Sociology of War and Violence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Messner, Dirk (Hg.) (1998): *Die Zukunft des Staates und der Politik. Möglichkeiten und Grenzen politischer Steuerung in der Weltgesellschaft*. Bonn.
- Meyer, John W. et al. (1997): *World Society and the Nation-State*. In: *American Journal of Sociology* 103, 144–181.
- Moltmann, Bernhard/Senghaas-Knobloch Eva (Hg.) (1989): *Konflikte in der Weltgesellschaft und Friedensstrategien*. Baden-Baden: Nomos.
- Münch, Richard (1998): *Globale Dynamik, lokale Lebenswelten. Der schwierige Weg in die Weltgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Münkler, Herfried (2002): *Die neuen Kriege*. 2nd edition. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Münkler, Herfried (2005): *Imperien. Die Logik der Weltherrschaft – vom Alten Rom bis zu den Vereinigten Staaten*. Berlin: Rowohlt.
- Robertson, Roland (2000): *Globalization: Social Theory and Global Culture*. Reprint. London: SAGE.
- Schorb, Holger (2001): *Globalisierung – Entgrenzung von Politik? Politische Anpassung an ökonomische Globalisierung*. Stuttgart: Ibidem-Verlag.
- Shaw, Martin (2003): *War and Genocide. Organized Killing in Modern Society*. Cambridge: Polity Press.
- Siegelberg, Jens (1994): *Kapitalismus und Krieg. Eine Theorie des Krieges in der Weltgesellschaft*. Münster: Lit.
- Tiryakian, Edward A. (1999): *War: The Covered Side of Modernity*. In: *International Sociology*, vol. 14, no. 4, 473–489.

Forschung

Militärische Führung – grundlegende Überlegungen aus der Forschung



MICHAEL HOLENWEGER,
Militärakademie an der ETH Zürich

Abstract

Military leadership is influenced by unique circumstances and causes. On the one hand military leadership is shaped by the professional image of the military on the other hand the environment plays a major role. Based on these explanations, it will be explained what is common to the existing military opera-

tional concepts. The reference to leadership in extreme situations and in combat is described in more detail using a five-part taxonomy and its implications for leaders are specified. In the following, the scientifically representative effects of the military context on the individual and on the collective are discussed.

Schlüsselbegriffe Führung; Militär; Extremsituationen; Kampf; Ethik

Keywords leadership; military; extreme situations; combat; ethics



DR. PHIL. MICHAEL HOLENWEGER, Dozent a. i. Führung und Kommunikation, Militärakademie an der ETH Zürich. Forschungsschwerpunkte: Führung in Extremsituationen, Strategische Kommunikation, Sicherheitspolitik, Human Resource Management. Milizoffizier.

E-Mail: michael.holenweger@vtg.admin.ch

Einleitung

Der Begriff der militärischen Führung ist in der heutigen Literatur unscharf gefasst und es gibt zahlreiche Definitionen. Der Begriff wird von Autoren oft auch verwendet, wenn es um die Umsetzung militärischer Taktiken oder Strategien durch Kommandanten geht, was eine Synchronisierung komplexer Systeme auf dem Schlachtfeld zur Erzeugung von Kampfkraft voraussetzt. Diese Aufgaben der militärischen Führung sind jedoch eher mit strategischem Management als mit Führung vergleichbar.

Bei der Führung im militärischen Kontext geht es hingegen vor allem um die menschliche Komponente, um die Leitung von sozialen Interaktionen zwischen Soldaten, die Kriege führen, um als Sieger hervorzugehen. Es geht also nicht um das Management von Taktik oder Strategie oder um grosse Führung oder den Einsatz von Waffen (Jans, 2002; Stouffer et al., 1965).

Wann kann also Führung als militärische Führung bezeichnet werden? Gibt es im militärischen Kontext einen bestimmten Führungsstil oder ein bestimmtes Führungsmodell, welches besonders effektiv ist und in der militärischen Führungsausbildung entsprechend vermittelt und gelehrt werden sollte? Falls ja, welche Faktoren bestimmen eine effektive Führung?

Hannah et al. (2009) haben in ihren Ausführungen entsprechend argumentiert, dass militärische und andere extreme Kontexte zu komplex und vielschichtig sind, als dass eine begrenzte Anzahl von Führungsverhaltensweisen jeweils zum Erfolg führt. In der Schweizer Armee schreibt die Militärdoktrin ebenfalls keine spezifischen Führungsstile¹ vor, die von den Führungskräften anzuwenden sind. Zudem sind die Definitionen und die Merkmale von militärischer Führung, wie sie z. B. im Reglement 50.040 über die Führung und Stabsorganisation 17 (FSO 17) verwendet werden, recht allgemein gehalten und widerspiegeln die generische Definition von Führung wieder, die normalerweise auch in der allgemeinen Führungsliteratur zu finden ist. Dort heisst es: «Führung bezweckt, den Einzelnen dazu zu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrages einzusetzen, gegebenenfalls auch unter Einsatz des Lebens»

«Bei der Führung im militärischen Kontext geht es hingegen vor allem um die menschliche Komponente, um die Leitung von sozialen Interaktionen zwischen Soldaten, die Kriege führen, um als Sieger hervorzugehen.»

und weiter «Militärische Führungsprozesse sind ausgerichtet auf die Bewältigung von Krisen, Konflikten und Katastrophen. Militärische Führung bedingt die Anwendung von einheitlich ausgebildeten und angewendeten Prozessen sowie einheitlich ver-

standenen und verwendeten Begriffen» (Schweizer Armee, 2021, 6).

Daher stellt sich also die grundlegende Frage, was gute und effektive militärische Führung ausmacht.

Führung in Streitkräften ist durch den militärischen Kontext gekennzeichnet, der einzigartigen Bedingungen, Zwängen und Ursachen unterliegt, welche Einfluss auf die Führungskräfte und deren Führungsprozesse haben. Osborn et al. stellen fest, dass Führung in einen Kontext eingebettet ist, der «sozial konstruiert ist» und dass daher die Führung und ihre Effektivität zu einem grossen Teil vom Kontext abhängig ist. Verändert man den Kontext, verändert sich entsprechend die Führung (Osborn, 2002, 797f).

Nachfolgend werde ich entsprechend diesem Ansatz zwei Ebenen des militärischen Kontextes genauer erläutern, welche den Führungsprozess beeinflussen. Die erste Ebene ist der institutionelle Kontext², bei dem die einzigartige Kultur, das soziale System, die sozialen Prozesse und andere Faktoren, welche innerhalb des Militärs wirken, Auswirkungen auf die Führung haben. Die zweite Kontextebene, welche die militärische Führung beeinflusst, ist das Umfeld, in dem die Streitkräfte operieren, welches durch die Komplexität, moralische Intensität und durch die Tödlichkeit der Streitkräfte gekennzeichnet ist (Hannah et al. 2010).

In den Sozialwissenschaften gab es in den letzten beiden Jahrzehnten grosse Theoriebemühungen um das Phänomen der Führung zu analysieren (Avolio et al. 2007a; Barbuto et al. 2006; Bass, 2008; Brown et al. 2005; Bryman et al. 2001; Northouse, 2007; Yukl, 2010). Die so gewonnenen Erkenntnisse haben sich anschliessend auch in den Militärwissenschaften verbreitet. Dabei wurde jedoch festgestellt, dass die Auswirkungen des Organisationskontextes auf die Führung zu wenig berücksichtigt wurden (Avolio, 2007b; Porter et al. 2006; Tosi, 1991).

Der Beruf des Militärs

Nach der Beschreibung der beiden Kontextebenen analysiere ich im folgenden Abschnitt den institutionellen Kontext und wie dieser die militärischen Führungsprozesse beeinflusst. Organisationen entwickeln Berufe, welche sich durch einzigartiges Expertenwissen und die daraus resultierende Arbeit auszeichnen. Professionelles Fachwissen erfordert jahrelanges Studium und Lernen aus Erfahrungen, bevor man in der Lage ist, effektiv zu arbeiten. Ein Arzt beispielsweise, der einen Tumor bei einem Patienten entfernt, oder eine Anwältin, die einen Klienten vor dem Strafgericht vertritt, oder ein militärischer Führer, der Soldaten führt, während er komplexe Waffensysteme einsetzt und diese synchronisiert. Die Gesellschaft ist auf alle drei Berufe in Bezug auf ihre Gesundheit, ihr Recht und ihre Sicherheit angewiesen. Diese Experten haben somit auch eine tiefe moralische Verpflichtung, ihre einzigartigen Fähigkeiten, welche sie durch ihre Ausbildung und ihre Praxis erworben haben, nur im besten Interesse dieser Gesellschaft einzusetzen (Chadwick, 1998).

Das Berufsethos der Militärs beruht auf einer Vertrauensbasis zur Gesellschaft, welcher sie verpflichtet sind. Dieses Vertrauen, welches die Gesellschaft dem Militär gewährt, ermöglicht den militärischen Berufen eine grosse Autonomie, in welcher sie ihr eigenes Expertenwissen schaffen können und in dem die Anwendung dieses Wissens durch die einzelnen Experten geregelt wird (Abbott, 2002, Snider et al. 2002).

In der Privatwirtschaft versuchen Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorwiegend durch extrinsische Faktoren wie ein hohes Gehalt, gute Sozialleistungen, Aussicht auf Beförderungen, Angebot an Weiterbildungen zu motivieren, während sich bis dato militärische Berufe auf inspirierende, grösstenteils intrinsische Faktoren stützen, wie z. B. das lebenslange Streben nach Fachwissen, das Privileg und die Ehre des Dienstes, die Befriedigung, Leben zu schützen, und somit die Entwicklung der Gesellschaft zu ermöglichen. Der soziale Status von Berufsmilitärs und die damit verbundene Motivation, sich für diesen Beruf einzusetzen, wurde also eher durch intrinsische Aspekte des Dienstes als durch extrinsische Vorteile geprägt (Huntington, 1957).

Das Einsatzspektrum von Militärs ist heute sehr vielfältig. Es reicht von der Katastrophenhilfe, über die Unterstützung ziviler Behörden – wie beim Assistenzdienst Corona – bis zum Wiederaufbau der zivilen Infrastruktur. Diese Aufträge sind aber weder

die Gründe, weshalb es den Beruf des Militärs gibt, noch dessen Kernkompetenzen. Der Hauptzweck des Militärs ist die Anwendung von Gewalt unter der politischen Führung seines Nationalstaates zur Verteidigung seiner Gesellschaft, seines Staatsgebietes, seiner Rechte und Interessen (Abbott, 2022; Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2021; Snider et al. 2002).³

Dieser Hauptzweck hat einerseits Einfluss darauf, wer sich in der Schweiz für den Militärdienst interessiert und ausgewählt wird, und andererseits hat er auch Auswirkungen auf die Kultur der Armee. Angesichts des sehr breiten Einsatzspektrums von Militärs und der tödlichen Gefahr, welche in letzter Konsequenz mit der Ausübung des Berufes verbunden ist, besteht die Notwendigkeit einer vorbildlichen Ethik für den Berufsstand des Militärs. Die Streitkräfte müssen eine Ethik einführen und durchsetzen, welche die Kultur und die Handlungen der Militärs bestimmt, um beispielhafte Leistungen zu fördern und somit die Integrität und Legitimität des Berufsstandes zu schützen (Chadwick, 1998).

Daher versuchen die Streitkräfte in der Ausbildung sicherzustellen, dass ihre Militärs über die entsprechenden Standards, die Kompetenzen, das Expertenwissen sowie über die moralischen und charakterlichen Eigenschaften verfügen, welche für die ethische Anwendung tödlicher Gewalt erforderlich sind.

Eine weitere Besonderheit der Berufsmilitärs ist, dass es sich überwiegend um «geschlossene Systeme» handelt, d. h. es gibt keinen Quereinstieg in den Beruf. Abgesehen von wenigen Ausnahmen, beginnt jeder Soldat als Rekrut und jeder Offizier beginnt seinen Dienst als Leutnant. Dies ist erforderlich, weil die berufliche Kompetenz durch fortlaufendes Training über viele Jahre hinweg erworben werden muss. Die Verweildauer von Berufsmilitärs beträgt normalerweise zwanzig oder mehr Jahre im Dienst, was im starken Kontrast zur Privatwirtschaft steht, wo es viel häufiger Stellenwechsel gibt. Dies bedeutet, dass es für Streitkräfte von grosser Bedeutung ist, in die Entwicklung ihrer Führungskräfte und Soldaten über die gesamte Laufbahn hinweg zu investieren und eine Kultur in der Organisation zu implementieren, bei welcher eine permanente Weiterentwicklung der Mitarbeitenden gepflegt und gefördert wird.

Das militärische Umfeld

Im nachfolgenden Abschnitt geht es um die Bedingungen, unter welchen Militärs operieren. Die bisherige Führungsforschung hat v. a. die situativen Anforderungen untersucht, welche die konventionelle Umgebung an die Führung stellt, jedoch die Anforderungen vernachlässigt, welche hochgefährliche und extreme Umgebungen an die Führung stellen. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass Untersuchungen in diesen Umgebungen äusserst schwierig durchzuführen sind, sie jedoch unerlässlich sind, um die Funktionsweise der (militärischen) Führung in solchen Kontexten verstehen zu können, in denen Führung am wichtigsten ist.

Professionelle Streitkräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie anhand einer Doktrin, ihr eigenes Fachwissen produzieren und eine Berufsethik implementieren, welche das Verhalten ihrer Mitglieder regelt. Sie tun dies, indem sie ihre Truppen entsprechend ausrüsten und ausbilden, damit diese in ihren Einsatzspektren unter politischen und rechtlichen Vorgaben entsprechend erfolgreich operieren können. Die einzelnen Streitkräfte einer Nation (Land-, Luft-, See-, Cyber- und Informationsstreitkräfte) bereiten sich somit auf unterschiedliche Missionen in ihrem Zuständigkeitsbereich vor. Die Streitkräfte planen den Einsatz gegen verschiedene potentielle Gegner an unterschiedlichen Standorten auf der Welt – im Gegensatz zur Schweizer Armee, welche zur Verteidigung ihres Staatsgebietes und zum Schutz seiner Bevölkerung eingesetzt wird. Die grosse Vielfalt an Zielen und Aufgaben macht die Entwicklung einer allgemeinen Theorie über militärische Führung problematisch, da jede Nation über eigene Fachkenntnisse und Organisationsstrukturen verfügt und andere Faktoren entwickelt,

um sich erfolgreich in ihrem Umfeld behaupten zu können. Die Gemeinsamkeit in allen militärischen Einsatzkonzepten besteht darin, dass es sich um extreme Kontexte handelt, welche nachfolgend genauer erläutert werden. Dabei gibt es auf diesem Gebiet der Führung nur sehr wenige Arbeiten, welche sich mit der Führung in extremen Kontexten befassen (Campbell et al., 2010, Holenweger et al., 2017).

Extreme Kontexte

Hannah et al. (2009a) stellen in ihrem Übersichtsartikel in *Leadership Quarterly* eine allgemeine Taxonomie für extreme Kontexte vor und argumentieren, dass Gefahr in vielen Formen, Extremitätsgraden, Eintrittswahrscheinlichkeiten und anderen Dimensionen auftreten kann.

Die erste von Hannah et al (2009a) festgestellte Dimension ist die zeitliche Staffelung. Die Autoren stellen einen klaren Unterschied zwischen extremen Kontexten und extremen Ereignissen fest. Beispielsweise kann ein Soldat, der sich in der relativen Sicherheit eines Bereitschaftsraumes befindet und danach diesen verlässt, um Kampfeinsätze durchzuführen und dann wiederum in den Bereitschaftsraum zurückkehrt, wechseln. Die Führung im militärischen Umfeld kann zwischen den Phasen der Vorbereitung, des Einsatzes vor Ort und der Erholung nach gefährlichen Ereignissen variieren. Die Wirksamkeit der Führung variiert dementsprechend nach der jeweiligen Phase (Bruning, 1964, Leonard et al., 2007, Holenweger 2022).

Diese Phasen mit unterschiedlicher Intensität sind miteinander verbunden, so dass das, was eine Führungskraft in einer Phase tut, die anderen Phasen beeinflusst. Die Art und Weise, wie eine Führungsperson mit der physischen und psychologischen Erholung ihrer Truppe umgeht, beeinflusst entsprechend die Vorbereitung der Einheit auf das nächste Extremereignis. Deshalb ist es wichtig, dass Führungstheorien darauf eingehen, wie die Führung diese Übergänge zwischen den einzelnen Phasen der Anspannung und Entspannung beeinflussen kann. Es ist naheliegend, dass ein bestimmter in einer Phase wirksamer Führungsansatz, z. B. eine Beeinflussungstechnik, in einer anderen Phase unwirksam sein kann. Ein anderes Beispiel ist die Gelassenheit während eines Kampfes, die vor unüberlegten Handlungen schützt, während dies in der Erholungsphase die psychologische Heilung behindert, in der es für die betroffenen Soldaten besser ist, offen

«Die grosse Vielfalt an Zielen und Aufgaben macht die Entwicklung einer allgemeinen Theorie über militärische Führung problematisch, da jede Nation über eigene Fachkenntnisse und Organisationsstrukturen verfügt und andere Faktoren entwickelt, um sich erfolgreich in ihrem Umfeld behaupten zu können. Die Gemeinsamkeit in allen militärischen Einsatzkonzepten besteht darin, dass es sich um extreme Kontexte handelt (...).»

über ihre traumatischen Erfahrungen zu sprechen und ihnen einen Sinn zu geben.

Die zweite und dritte Dimension extremer Kontexte, welche von Hannah et al. (2009a) vorgeschlagen werden, betreffen das potentielle Ausmass der möglichen Folgen und die Wahrscheinlichkeit, dass diese Folgen tatsächlich eintreten. Intensivere Bedrohungen können u. a. zu Reaktionen wie ein erhöhtes Sterblichkeitsempfinden, das Hervorrufen von Angst, ein hohes Mass an Stress und andere schwächende emotionale Reaktionen auslösen (Arndt et al., 1997; Foa & Kozak, 1986; Lazarus & Alfert, 1964; Lazarus et al., 1962).

Die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Bedrohung tatsächlich eintreten kann, beeinflusst ebenfalls die Bereitschaft der Truppe. Wenn die unmittelbare Bedrohung gering ist, werden Organisationen wahrscheinlich selbstgefälliger sein, wohingegen die Menschen intrinsisch motiviert sind, sich auf die Gefahr vorzubereiten, wenn die Eintretenswahrscheinlichkeit einer Bedrohung sehr gross ist (Pauchant & Mitroff, 1992; Pearson & Mitroff, 1993).

Das Ausmass und die Wahrscheinlichkeit von extremen Kontexten werden unterschiedliche menschliche Reaktionen hervorrufen, was wiederum die Führungsprozesse beeinflusst.

Die vierte Dimension, welche Hannah et al. (2009a) vorschlagen, ist, dass extreme Kontexte in ihrer Nähe variieren. Nähe kann durch physische Nähe definiert werden, z. B. wenn man sich unmittelbar an der Front oder eher in einer rückwärtigen Einheit befindet. Nähe kann aber auch als psychologische oder soziale Nähe bezeichnet werden, z. B. wie nahe man sich der Gefahr ausgesetzt und den Betroffenen gegenüber sozial nahe fühlt. Unterschiede im Ausmass der Nähe zwischen den Führungsebenen können problematisch werden und somit die Führungsprozesse negativ beeinflussen (Little, 1964; Mack & Konetzni, 1982; Yagil, 1998).

Eine Führungsperson in einem rückwärtigen Gefechtsstand kann Schwierigkeiten bekunden, sich in die Aktionen an der Front hineinzusetzen und zu

verstehen, in welcher Situation sich seine Truppen befinden. Gleichzeitig haben jene Truppen an der Front das Gefühl, dass die Führungsperson keinen Kontakt zu ihnen hat und ihre Schwierigkeiten und Risiken nicht teilt. Jene Personen, die näher an der extremen Situation sind, werden entsprechende Konsequenzen natürlich auch in grösserem Ausmass und mit einer grösseren Wahrscheinlichkeit erleben und damit verbunden eine intensivere emotionale Reaktion erfahren, als diejenigen, welche sich weiter von der Aktion entfernt befinden.

Die fünfte und letzte Dimension ist die Form oder Art der Bedrohung. Hannah et al. (2009a, 908) stellen fest, dass die Folgen von Extremereignissen als physisch (z. B. Tod, Verletzung, Erschöpfung), psychisch (z. B. posttraumatischer Stress, Kriegsneurose) oder materiell (z. B. Verlust von Eigentum nach Umweltkatastrophen) klassifiziert werden können. Im militärischen Kontext können Bedrohungen multidimensional sein. Ein Soldat kann einerseits mit dem Tod oder Verletzungen konfrontiert sein und andererseits aber auch mit potenziell psychologischen Bedrohungen wie posttraumatischen Belastungsstörungen, während er zur

gleichen Zeit ein Gleichgewicht zwischen dem persönlichen Einsatz von Gewalt, der Notwendigkeit den Auftrag zu erfüllen und dem eigenen Schutz als auch dem Schutz der Kameraden finden muss. Jede Form der Bedrohung kann jedoch unterschiedliche Auswirkungen haben.

Allen Streitkräften gemeinsam ist, dass sie alle für den

Einsatz in extremen Situationen trainieren und sich darauf vorbereiten. Die fünf Dimensionen extremer Kontexte können als Ausgangspunkt dienen, um beurteilen zu können, was militärische von nichtmilitärischer Führung unterscheidet. In jedem militärischen Kontext gibt es wahrscheinlich einige Konstrukte wie z. B. emotionale Stabilität (Goldberg, 1993) oder Mut (Goud, 2005), welche wirksam sind. Aber aufgrund der multidimensionalen Natur dieser Kontexte ist es wissenschaftlich nicht sinnvoll, eine verallgemeinernde oder normative Theorie der militärischen Führung auf-

«Allen Streitkräften gemeinsam ist, dass sie alle für den Einsatz in extremen Situationen trainieren und sich darauf vorbereiten. Die fünf Dimensionen extremer Kontexte können als Ausgangspunkt dienen, um beurteilen zu können, was militärische von nichtmilitärischer Führung unterscheidet.»

zustellen. Militärische Führung findet in der Arena des bewaffneten Kampfes statt, wo die Entscheidungen der Führer sowohl direkte und unmittelbare als auch langfristige Auswirkungen auf Menschenleben und das Schicksal von Nationalstaaten haben können. Um Führung im Kampf zu verstehen, ist ein systemischer Ansatz – bei dem die Militärs in Wechselwirkung zu ihrem sozialen Umfeld stehen – von entscheidender Bedeutung, da das komplexe, extreme und unbeständige Umfeld des Militärs es für jede Führungskraft schwierig, wenn nicht gar unmöglich macht, die Spannungen, die Instabilität und die Unvorhersehbarkeit des Kontextes selbst kontrollieren zu können (Marion & Uhl-Bien, 2001).

Militärische Führung ist durch ein hohes Mass an Verantwortung und Autorität gekennzeichnet. Im Kampf können die Entscheidungen der Führungskräfte monumentale Folgen haben. Im Krieg sind Verluste zu erwarten und diese sind daher Teil des Kalküls der Befehlshaber bei der Auswahl von Massnahmen und der Abwägung zwischen der Auftragserfüllung und der Sicherheit der Unterstellten. Aufgrund der hohen Verantwortung versuchen die Streitkräfte deshalb, die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu beschleunigen, um die Effektivität aufrechtzuerhalten (Hannah & Avolio, 2010).

Militärisches Ethos

Die militärische Führungsforschung hat einem Faktor besondere Beachtung verliehen, dem Konzept des Ethos, welches im folgenden Abschnitt erläutert wird. Schon Aristoteles erklärte in der Nikomachischen Ethik⁴, dass Ethos aus den praktischen Fähigkeiten, der Weisheit, Tugend, Güte und dem Wohlwollen gegenüber anderen entsteht. Wright und Quick (2011) zeigen auf, dass verschiedene Berufe Menschen mit unterschiedlichen Charakterprofilen anziehen und sozialisieren, woraus dann berufsspezifische Charakterstärken definiert werden können. Sie schlagen vor, dass ein einzigartiges Charakterprofil für Organisationen gelten könnte, welche in extremen Kontexten tätig sind, einschliesslich Charakterstärken wie z. B. Tapferkeit.

Hannah und Avolio (2010) stellen in ihren Untersuchungen fest, dass bestimmte Berufe wie z. B. Feuerwehrleute, Polizistinnen und Polizisten und Militärangehörige ein extrem hohes Niveau des Charakters erfordern, wobei nur ethisches Verhalten in extremen Kontexten nicht ausreicht. Sie definieren Ethos als ein

extremes Mass an Charakterstärke, welche erforderlich ist, um ein extra-ethisches tugendhaftes Verhalten unter Bedingungen hoher moralischer Intensität zu erzeugen und aufrechtzuerhalten, bei denen ein persönliches Risiko oder ein Opfer im Dienst anderer erforderlich ist. Hannah et al. (2010) stellen ebenfalls fest, dass Ethos die innere Stärke vorgibt, die ein Individuum zwingt, die kognitiven, emotionalen und physischen Härten, die normalerweise mit gefährlichen und extremen Kontexten verbunden sind, bereitwillig zu ertragen und wenn es in letzter Konsequenz nötig ist, körperliche Verletzungen oder den Tod zu riskieren und das alles mit wenig extrinsischer Belohnung.

Auswirkungen der extremen Kontexte auf das Individuum

Neben dem militärischen Ethos sollen unabhängig von den psychischen und physischen Belastungen nachfolgend die Auswirkungen des einzigartigen militärischen Kontextes berücksichtigt werden, mit denen Militärs im Einsatz konfrontiert sind. Daher versuche ich einige wissenschaftlich repräsentative Auswirkungen des militärischen Kontextes in Bezug auf Emotionen, physiologische Reaktionen, Sinnfindung, Urteilsvermögen und Motivation zu erörtern.

Sorokin (1943) wies nach, dass Menschen in extremen Situationen so übermässig erregt und emotional werden können, dass sie ihre Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung verzerren. Extremen und gefährlichen Ereignissen ausgesetzt zu sein, kann das Gefühl der persönlichen Sicherheit bedrohen (Taylor, 1983) oder zu Kriegsneurose, Kriegsmüdigkeit oder traumatischem Stress führen (Belenky et al., 1985). Diese traumatischen Ereignisse können Gruppenmitglieder auch überwältigen und somit in ihrer Handlungsfähigkeit blockieren, wenn sie Angst, Schrecken oder andere emotionale Reaktionen erleben (Arndt et al., 1997; Bowlby, 1969; Foa & Kozak, 1986; Lazarus & Alfert, 1964; Lazarus et al., 1962; Parks, 1971). Wenn Personen wiederholt extremen Kontexten ausgesetzt sind, können sie sich mit der Zeit zurückziehen oder einen Zustand erlernter Hilflosigkeit erreichen (McKean, 1994; Seligman, 1975).

Emotionen sind deshalb ein Schlüsselfaktor für die Effektivität in militärischen Kontexten, da aktivierte positive Emotionen die Leistung eher fördern, während negative Emotionen die Leistung im Allge-

meinen verschlechtern (Ashkanasy et al., 2000; Brief & Weiss, 2002; Erez & Isen, 2002).

Gunnar und Quevedo (2007) haben in ihren Untersuchungen gezeigt, welche physiologischen Reaktionen aufgrund der Wahrnehmung von Gefahr und Stress resultieren. Eine übermässige oder anhaltende Belastung hat negative Auswirkungen auf die kognitiven Funktionen und das Immunsystem (Kalat, 2009), womit die Effektivität im Kampf verringert wird (Belenky et al., 1985).

Führungskräfte können die Realität, in der ihre Mitarbeiter arbeiten, gestalten, indem sie Rollen und die damit verknüpften Erwartungen zuweisen und klären, Aufgaben anweisen und soziale und emotionale Unterstützung bieten (Piccolo & Colquitt, 2006; Yukl, 2010). Führungskräfte haben somit einen starken Einfluss auf die physiologischen Reaktionen ihrer Unterstellten auf extreme Bedrohungen.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte eine zentrale Schlüsselrolle bei der Sinnstiftung bei dynamischen und extremen Kontexten spielen (Dixon et al., 2016). Wenn Individuen mit traumatischen Ereignissen konfrontiert werden, versuchen sie oft, eine Form der Rechtfertigung zu finden und die Erfahrungen und das, was sie erlebt haben, zu rationalisieren (Bowlby, 1969; Parks, 1971; Staw, 1980). Weick (1988; 1996) konnte weiter aufzeigen, dass sich Menschen während dieser Zeit in einem aktiven Modus der Sinngebung befinden. Führungskräfte können in solch extremen Kontexten Sinnstiftung betreiben, indem sie ihren Unterstellten helfen, das Ereignis zu analysieren und daraus zu lernen und zu verstehen, wie das Gelernte ihnen helfen kann, in Zukunft effektiver zu arbeiten. Die Sinngebung durch die Führungsperson während eines Kampfeinsatzes ist somit von entscheidender Bedeutung, da die Teammitglieder einen Sinn benötigen, um sich zu orientieren und dann eine umfassendere und genauere Vorstellung davon zu bekommen, was geschieht und welche Optionen sie zur Verfügung haben. Dies hilft den Teammitgliedern ein Gefühl der persönlichen Sicherheit und Handlungsfähigkeit wiederherzustellen (Janoff-Bulman & Freize, 1983). Diese kollektive Sinnfindung kann in einem unterstützenden Umfeld den Betroffenen helfen, mit negativen psychologischen Auswirkungen nach einem Trauma besser umgehen zu können (Moxley & Pulley, 2004; Tedeschi & Calhoun, 2004).

Staw et al. (1981) konnten in ihrer Untersuchung zeigen, dass sich das menschliche Urteilsvermögen unter Druck im Allgemeinen verschlechtert. Der intensive Druck, die dynamischen Ereignisse und die Informationsflut, die in gefährlichen und extremen Situationen häufig auftreten, schränken die Fähigkeit zur Planung, Koordination und den adäquaten Einsatz von Ressourcen ein und können die kognitiven Fähigkeiten von Führungskräften und ihren Unterstellten schnell überfordern (Shrivastava, et al., 1988; Weick, 1993).

Daher ist es enorm wichtig, die Fähigkeit von Führungskräften und ihren Unterstellten, komplexe und neuartige Informationen sinnvoll verarbeiten zu können, zu verbessern (Mumford et al, 2007; Mumford et al, 2000). Durch ein schnelleres Verständnis von Situationen und die Identifizierung potenziell wirksamer Reaktionen erhöht sich die Fähigkeiten des Einzelnen, sich auf eine allfällige Bedrohung im Kampf einzulassen und ihr zu begegnen (Martin et al., 2007). Um diese Anpassungsfähigkeit zu erreichen, sind jedoch nicht nur Fertigkeiten und Kompetenzen erforderlich, sondern auch die Entwicklung von metakognitiven Fähigkeiten, die es Führungskräften ermöglichen, ein umfassendes Verständnis komplexer Situationen zu entwickeln und die Beziehung zwischen Aufgabenanforderungen und individuellen Fähigkeiten zu erkennen und zu verstehen (Lord & Hall, 2005).

Die traditionelle Führungsforschung hat sich in den letzten Jahrzehnten darauf konzentriert, wie Führungskräfte ihre Teammitglieder motivieren können, um die Ziele zu erreichen. In extremen militärischen Kontexten kann die intrinsische Motivation des Einzelnen jedoch auf individuellen Überlebensinstinkten und dem Selbsterhaltungstrieb sowie auf der Gruppenkohäsion beruhen. In extremen Kontexten wirkt u. a. das Empfinden über die eigene Sterblichkeit auf die Motivation des Einzelnen ein und muss gemeinsam im Team verstanden werden (Arndt et al., 1997).

Im Kampf müssen Führungskräfte möglicherweise die Motivation ihrer Teammitglieder dämpfen oder steuern, damit diese nicht übermässig erregt werden oder aufgrund von Panik oder Angst unangemessene Massnahmen ergreifen oder dass sie ineffektiv werden (Belenky et al., 1965; Foa & Kozak, 1986; Sorokin, 1943).

Dies bedeutet, dass es in einer Extremsituation wie in einem Gefecht ein optimales Motivations-

«Extreme und gefährliche Kontexte schaffen ein hohes Mass an gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Mitgliedern einer militärischen Einheit, weil sie in Bezug auf ihr Leben und ihre Sicherheit aufeinander angewiesen sind. Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit unter den Militärangehörigen ist erforderlich, speziell innerhalb der eigenen Einheit.»

niveau geben kann, dessen Steuerung eine wichtige Führungsaufgabe ist.

Auswirkungen der extremen Kontexte auf das Kollektiv

Extreme und gefährliche Kontexte schaffen ein hohes Mass an gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Mitgliedern einer militärischen Einheit, weil sie in Bezug auf ihr Leben und ihre Sicherheit aufeinander angewiesen sind. Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit unter den Militärangehörigen ist erforderlich, speziell innerhalb der eigenen Einheit. Die Forschung hinsichtlich des Austausches zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern (Leader-Member-Exchange, LMX) hat gezeigt, dass Faktoren wie Vertrauen, Sympathie, Loyalität, professionelle Unterstützung, beitragsorientiertes Verhalten, zwischenmenschliche Anziehung sowie der gegenseitige Einfluss zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern eine solch hochwertige Beziehung fördern (Dienesch & Liden, 1986; Grean & Uhl-Bien, 1995).⁵

Die Forschung hat ferner gezeigt, dass Vertrauen ein entscheidender Faktor bei der Förderung effektiver Beziehungen zwischen Führungskräften und ihrer Gefolgschaft ist (Belenky et al., 1985; Sweeney et al., 2009). Tatsächlich sind Dinge wie Vertrauen in extremen Kontexten jedoch nicht verhandelbar. Aufgrund des persönlichen Risikos, das jedes Teammitglied eingeht, verlangen sie eine hochwertige Führung (Hamby, 2002).

Führungskräfte und ihre Unterstellten, welche unter Gefechtsbedingungen auf taktischer Ebene zusammenarbeiten, befinden sich oftmals auch in physischer Nähe, was sich wiederum positiv auf die Wahrnehmung der Vorgesetzten durch die Unterstellten auswirkt (Antonakis & Atwater, 2002; Howell et al., 2005). Führungskräfte, welche die Risiken und Schwierigkeiten mit ihren Unterstellten teilen, werden tendenziell als vertrauenswürdiger und effektiver angesehen und bauen hochwertigere Beziehungen

auf (Little, 1964). Im Laufe von Kampfhandlungen neigen Führungskräfte zudem dazu, die Machtdistanz zu ihren Unterstellten zu verringern und weniger hierarchische Beziehungen zu ihren Teammitgliedern aufzubauen (Stouffer et al., 1965).

Innerhalb der militärischen Organisation entstehen vielfältige soziale Einheiten, welche aufgrund ihrer Aufgabenspezialisierung entstehen. Daher ist es wichtig zu verstehen, dass verschiedene Arten von militärischen Gruppen unterschiedliche Führungsphänomene aufweisen. Je nach Spezialisierung verfügen Gruppen auch über unterschiedliche Formen und Niveaus der Ausbildung, Ausrüstung, Kommando- und Kontrollstrukturen und anderer Ressourcen, welche ausschlaggebend sind für die Leistung in gefährlichen und extremen Kontexten (Turner, 1976).

Der Zusammenhalt ist im Militär von entscheidender Bedeutung, da die Mitglieder in hohem Masse voneinander abhängig sind und sich nicht nur in Bezug auf Aufgaben, sondern auch auf sozio-emotionale Unterstützung aufeinander verlassen müssen, damit sie gemeinsam der Gefahr begegnen und siegen können (Jans, 2002; Little, 1964; Stouffer et al., 1965). Untersuchungen zeigen, dass positive Zustände wie Zusammenhalt, Identifikation mit dem Team und der Organisation und Engagement für die Gruppe Stress und Ängste verringern und die Leistung im Gefecht verbessern. Die Identifikation mit der Einheit kann auch die Angst des Einzelnen vor dem Tod abschwächen (Strachan et al., 2007). Kohäsive Einheiten, die ähnliche Werte und Identitäten teilen, vermitteln ihren Mitgliedern ein Gefühl der Sicherheit (Hinsz, 2008).

Effektive Militäreinheiten können einen Puffereffekt für ihre Mitglieder erzeugen, indem sie psychologische Ressourcen bereitstellen. Resilienz zum Beispiel ist eine entscheidende Fähigkeit, um mit Herausforderungen und Rückschlägen umzugehen und kann sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene wirken (Reich, 2006; Manyena, 2006). Einheiten, welche über eine hohe Kohäsion verfügen, sind besser in der Lage, ihren Mitgliedern bei der Bewältigung traumatischer Erfahrungen zu helfen (Belenky et al., 1985; Tedeschi & Calhoun, 2004). Zudem sind kollektive Ziele wichtig, um das Verhalten in Militäreinheiten zu steuern. Gruppen, die sich gemeinsame Ziele setzen und ein gemeinsames Verständnis von Bedrohungen entwickeln, sind besser in der Lage, Krisen zu bewältigen (Holenweger, 2022; Mintz, 1951; Wright 1946).

Perspektiven

Künftige Forschung sollte untersuchen, wie Ethos durch Führungsprozesse erzeugt wird und wirkt. Dabei interessiert besonders, wie Führungskräfte Ethos nutzen können, um die Leistung einer Einheit und tugendhaftes Verhalten im extremen Kontext zu maximieren.

Die aktuelle Forschung hat zudem bis heute kaum untersucht, wie Führung negative Reaktionen reduzieren oder kanalisieren kann oder wie diese individuellen Reaktionen soziale Interaktionen beeinflussen. Für Führungskräfte im Militär ist es wichtig, dass zukünftige Forschung herausfindet, wie negative Emotionen bei ihren Unterstellten abgeschwächt und wie positive verstärkt werden können.

«Für Führungskräfte im Militär ist es wichtig, dass zukünftige Forschung herausfindet, wie negative Emotionen bei ihren Unterstellten abgeschwächt und wie positive verstärkt werden können.»

Ein weiteres wichtiges Forschungsgebiet umfasst die Frage, wie hierarchische, bürokratische und administrative Systeme in der Armee in Verbindung mit anpassungsfähigeren Organisationssysteme wirksam eingesetzt werden können, um die für wirksame Führungssysteme erforderliche Flexibilität zu erreichen. Während bei militärischen Operationen eine angemessene Kontrolle erforderlich ist, führt ein Zuviel an administrativer Kontrolle zu einer zu engen Koppelung, welche sobald das System mit einem Problem konfrontiert ist, Kettenreaktionen hervorruft, welche im Laufe der Zeit ausser Kontrolle geraten können. Im Sinne einer lernenden Organisation ist es wichtig, sowohl neues Wissen zu erforschen als auch vorhandenes Wissen zu nutzen.

Ein weiteres Gebiet, auf dem Forschungsbedarf besteht, ist die Routine im Umgang mit extremen Kontexten. Der grösste Teil der Führungsliteratur zu extremen Kontexten wurde im Zusammenhang mit Krisen erstellt. Leider ist dieser Begriff schlecht definiert und zu allgemein gehalten. Für die militärische Führung und den militärischen Gebrauch sind diese Definitionen unzureichend, weshalb ich den Begriff des extremen Kontextes verwendet habe. Im Gegensatz zu Krisen können Extremereignisse lange im Voraus bekannt sein und eine entsprechende Planung

kann vorhanden sein. Die Extremsituationen können dabei eine niedrige bis hohe Wahrscheinlichkeit sowie ein niedriges bis hohes Mass an Unklarheit aufweisen. Aus meiner Sicht gibt es wenige Orte, wo Führung so wichtig ist wie im Kampf. Die Bedeutung der Forschung, was effektive militärische Führung in solchen Kontexten ausmacht, kann daher gar nicht hoch genug eingeschätzt werden und muss in Zukunft intensiviert werden.

Zusammenfassend schlage ich vor, dass die Grundlage für eine militärische Führung und damit für eine effektive Kampfführung vor dem eigentlichen Kampfeinsatz geschaffen werden muss. Effektive Führungskräfte müssen in der Lage sein, je nach Bedarf ein Spektrum an unterschiedlichen Führungsstilen flexibel einsetzen zu können. Die wissenschaftliche Diskussion deutet darauf hin, dass es möglicherweise kein allgemeines Modell einer impliziten Führungstheorie dafür gibt, was effektive militärische Führung ausmacht. Im Allgemeinen gibt es organisatorische und kulturelle Unterschiede, was unter einer effektiven Führungskraft verstanden wird, und die Gefolgschaft neigt dazu, Führungskräfte danach zu beurteilen, wie gut sie diesen Idealtypen und den Erwartungen der Gefolgschaft entsprechen. Da jedoch militärische Einheiten in gefährlichen und extremen Kontexten rotieren und diese wieder verlassen, ändern sich die Erwartungen der Gefolgschaft ebenfalls, was zu unterschiedlichen impliziten Führungstheorien führt. Die Eigenschaften, Wesenszüge und Verhaltensweisen einer Führungsperson, welche ihre Soldaten im Angriff führt, unterscheiden sich deutlich von denjenigen der Führungsperson, welche die physische und psychologische Erholung einer Einheit nach dem Ende des Kampfes leitet. ♦

Zusammenfassung von ausgewählten Führungsstilen und Verhaltensweisen von Führungskräften

	Aufgaben- und beziehungsorientierte Führung	Authentische Führung	Charismatische Führung	Dienende Führung	Ethische Führung	Laissez-faire Führung	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Dimensionen	1. initiiierende Struktur 2. Rücksichtnahme	1. Selbstwahrnehmung 2. Transparenz in den Beziehungen 3. ausgewogene Verarbeitung 4. verinnerlichte moralische Perspektive	1. idealisierte Einflussnahme (Eigenschaften und Verhalten) 2. Artikulation einer Vision	1. altruistische Berufung 2. emotionale Heilung 3. Weisheit 4. Überzeugende Zuordnung 5. organisatorische Verantwortung			1. Verwaltung nach dem Ausnahmeprinzip (aktiv, Management by exception) 2. Verwaltung nach dem Ausnahmeprinzip (passiv, Management by exception) 3. bedingte Belohnungen	1. idealisierter Einfluss (Attribute und Verhalten) 2. inspirierende Motivation 3. intellektuelle Anregung 4. individualisierte Betrachtung
Theoretische Definition	«Die initiiierende Struktur ist das Ausmass, in dem eine Führungskraft ihre Rolle und die Rollen der Gefolgsleute definiert und organisiert, auf die Erreichung der Ziele ausgerichtet und klar definierte Kommunikationsmuster und -kanäle einrichtet» (Judge et al., 2004, 36; in Anlehnung an Fleishman, 1973). «Die Rücksichtnahme ist das Ausmass, in dem eine Führungskraft Interesse und Respekt für die Gefolgschaft zeigt, sich um ihr Wohlergehen kümmert und Wert-schätzung und Unterstützung zum Ausdruck bringt» (Judge et al., 2004, 36; in Anlehnung an Bass, 1990).	«Speziell definieren wir authentische Führung in Organisationen als einen Prozess, der sich sowohl auf positive psychologische Fähigkeiten als auch auf einen hochentwickelten organisatorischen Kontext stützt, was sowohl zu einer grösseren Selbstwahrnehmung als auch zu selbstregulierten positiven Verhaltensweisen auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter führt und eine positive Selbstentwicklung fördert» (Luthans & Avolio, 2003, 243).	Eine charismatische Führungskraft wurde früher als Führungspersonlichkeit definiert, welche «Dominanz, Selbstsicherheit, das Bedürfnis nach Einfluss und eine starke Überzeugung von der moralischen Richtigkeit ihrer oder seiner Überzeugungen hat» und Taktiken wie «Zielformulierung, Rollenmodelle, Aufbau eines persönlichen Images, Demonstration von Überzeugung und hohe Erwartungen an die Gefolgschaft und ein motivierendes Verhalten» anwendet (House, 1977, 28).	Dienende Führung «beginnt mit dem natürlichen Gefühl, dass man dienen will, dass man zuerst dienen will. Dann bringt eine bewusste Entscheidung die Führungsperson dazu, dass man danach strebt, zu führen» (Greenleaf, 1977, 13).	Ethische Führungskräfte engagieren sich für ein «normativ angemessenes Verhalten durch persönlichen und zwischenmenschlichen Beziehungen, sowie die Förderung eines solchen Verhaltens bei den Gefolgsleuten durch wechselseitige Kommunikation, Verstärkung und Entscheidungsfindung» (Brown et al., 2005, 120).	Laissez-faire-Führung ist «keine Nicht-Führungskomponente – den es, ihre Verantwortung zu übernehmen, sie abwesend, wenn sie gebraucht werden, gehen Bitten um Unterstützung nicht nach und weigern sich, ihre Meinung zu äussern» (Bass, 1997, 134).	«Die transaktionale Führungskraft verfolgt einen kostenneutralen, ökonomischen Austausch, um die aktuellen materiellen und psychischen Bedürfnisse der Untergebenen zu befriedigen, und zwar als Gegenleistung für die von den Untergebenen erbrachten «vertraglich vereinbarten» Leistungen» (Bass, 1985, 14).	Die transformationale Führung umfasst die «geht aber tendenziell weiter, indem sie versucht, höhere Bedürfnisse zu wecken und zu befriedigen und die ganze Person des Geführten einzubeziehen» (Bass, 1985, 14).
Quelle/Messung	• Halpin, (1957) Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) • Stogdill, (1963) Leader Behavior Description Questionnaire Form XII (LBDQ-XII) • Fleishman, (1989b) Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) • Fleishman, (1989a) Leader Opinion Questionnaire (LOQ)	• Avolio, Gardner, & Walumbwa (2007) • Neider & Schriesheim (2011)	• Bass & Avolio (1995) Conger & Kanungo (1987, 1998). • Multi Leadership Questionnaire (MLQ)	• Barbutto & Wheeler (2006) • Liden et al. (2008)	• Brown et al. (2005)	• Bass & Avolio (1995) Multi Leadership Questionnaire (MLQ)	• Bass & Avolio (1995) Multi Leadership Questionnaire (MLQ)	• Bass & Avolio (1995) Multi Leadership Questionnaire (MLQ)

Endnoten

- 1 Siehe dazu: Schweizer Armee (2021). Führung und Stabsorganisation der Armee 17; Schweizer Armee (2019b). Taktische Führung 17; Schweizer Armee (2019a). Operative Führung 17 und Tabelle über ausgewählte Führungsstile und Verhaltensweisen von Führungskräften im Anhang.
- 2 Eine Schweizer Besonderheit ist das Milizsystem, welches auch in der Armee gilt und im Artikel 58 der Schweizer Bundesverfassung verankert ist, im Gegensatz zu anderen Armeen, welche entweder aus Berufssoldaten oder Freiwilligen bestehen. Der Vorteil des Schweizer Modells aus meiner Sicht ist, dass die Soldaten ihr im Zivilleben erworbenes Wissen ins Militär gewinnbringend einbringen können und somit ebenfalls einen Mehrwert für das Militär generieren. Dies bedeutet aber auch, dass das militärische Expertenwissen nicht so gross ist wie z. B. in Berufsarmeen.
- 3 Siehe dazu BV Art. 58 Abs. 2: Die Armee dient der Kriegsverhinderung und trägt bei zur Erhaltung des Friedens; sie verteidigt das Land und seine Bevölkerung. Sie unterstützt die zivilen Behörden bei der Abwehr schwerwiegender Bedrohungen der inneren Sicherheit und bei der Bewältigung anderer ausserordentlicher Lagen.
- 4 Siehe dazu: Höffe (2019). Aristoteles: Die Nikomachische Ethik.
- 5 Siehe dazu auch den Artikel in dieser *stratos* Ausgabe von Sarah von Felten (2022). The codependency of leaders and followers.

Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (2002). The Army and the theory of professions. In D. M. Snider and L. J. Matthews (Eds.), *The Future of the Army Profession*, 1st Ed. (pp. 523–536). New York: McGraw Hill.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673–704.
- Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293–319.
- Arndt, J., Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., & Simon, L. (1997). Suppression, accessibility of death-related thoughts, and cultural defense: Exploring the psychodynamics of terror management. *Journal of Personality & Social Psychology*, 73, 5–18.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Zerke, W. (Eds.). (2000). *Managing emotions in the workplace*. Armonk, NY: Sharpe.
- Avolio, B. J. (2002). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In Day, D., & Zaccarro, S. (Eds.), *Leadership development for transforming organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire*. Menlo Park: Mind Garden.
- Avolio, B. J. (2007b). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62, 25–33.
- Barbuto, J. E. Jr. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300–326.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Belenky, G. L., Noy, S., & Solomon, Z. (1985). Battle stress: The Israeli experience. *Military Review*, July, 11–20.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss. Volume 1: Attachment*. London: Hogarth.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Bruning, J. L. (1964). Leadership in disaster. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 1, 19–23.
- Bryman, A. (2011). *The SAGE handbook of leadership*. Los Angeles: SAGE.
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (2021).
- Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthews, M. D. (2010). Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special issue topic. *Military Psychology*, 22, S1–S14.
- Chadwick, R. (1998). Professional Ethics. In E. Craig (Ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy* (pp. 432–466). London: Routledge.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Weiwei, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effects of leaders' charisma on follower affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2149–2159.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.

- Dixon, D. P., Weeks, M., & Boland, R. (2016). Making sense when it matters most: An exploratory study of leadership in extremis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24, 3, 294–317.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1055–1067.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman, & J. G. Hunt (Hrsg.). *Current developments in the study of leadership* (1–40). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Fleishman, E. A. (1989a). *Leadership opinion questionnaire (LOQ) examiner's manual*. Park Ridge, IL: Science Research Associates.
- Fleishman, E. A. (1989b). *Supervisory behavior description questionnaire (SBD) examiner's manual*. Park Ridge, IL: Science Research Associates.
- Foa, E. B., & Kozak, M. (1986). Emotional processing of fear: Exposure to corrective information. *Psychological Bulletin* 99, 20–35.
- Foldy, E. G., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *Leadership Quarterly*, 19, 514–529.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26–34.
- Goud, N. H. (2005). Courage: Its nature and development. *Journal of Humanistic Counseling, Education, and Development*, 44, 102–116.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Ramsey, NJ: Paulist Press.
- Gunnar, M., & Quevedo, K. (2007). Biological and genetic processes in development. In S. T. Fiske, A. E. Kasdin, and D. L. Schacter (Eds.). *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hamby, J. E. (2002). The mutiny wagon wheel: A leadership model for mutiny in combat. *Armed Forces & Society*, 28, 575–600.
- Hannah, S. T., Campbell, D. J., & Matthews, M. D. (2010). Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts. *Military Psychology*, 22, S157–S189.
- Hannah, S. T., Sweeney, P. J., & Lester, P. B. (2009). The courageous mindset: A dynamic personality system approach to courage. In C. Pury & S. Lopez (Eds.), *The Psychology of Courage*. American Psychological Association.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. (2009a). A Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts. *Leadership Quarterly*.
- Hannah, S. T., Woolfolk, L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 269–290.
- Höffe, O. (2019). *Aristoteles: Die Nikomachische Ethik*. Berlin: Akademie-Verlag.
- Hogg, M. A. 2001. A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- Holenweger, M., Jager, M., & Kernic, F. (2017). *Leadership in extreme situations*. Cham: Springer.
- Holenweger, M. (2022). *Training for leaders in extreme situations*. Cham: Springer. (in print)
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Leadership at a distance: The effects of physical distance, charismatic leadership, and communication style on predicting business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 273–286.
- Humphrey, R. H. (2002). The many Faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 493–504.
- Huntington, S. (1957). *The Soldier and the State*. Cambridge, MA: Harvard Belknap Press.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Janoff-Bulman, R & Frieze, I. H. (1983). A theoretical perspective for understanding reactions to victimization. *Journal of Social Issues*, 39, 1–17.
- Jones, T. M. 1991. Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Kalat, J. W. (2009). *Biological psychology* (10th edition). Belmont, CA: Wadsworth.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R.D. (Eds.) (2008). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: Routledge.
- Lazarus, R. S. & Alfert E. (1964). The short-circuiting of threat. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 195–205.
- Lazarus, R. S. & Speisman, J. C., Mordkoff, A. M. & Davison, L. A. (1962). A laboratory study of psychological stress pro-

- duced by a motion picture. *Psychological Monographs*, 76, 553.
- Leonard, H. B. & Howitt, A. M. (2007). Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response. In D. E. Gibbons (Ed.), *Communicable crises: Prevention, response and recovery in the global arena* (pp. 1–25). Charlotte, NC: Info Age.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Little, R. W. (1964). Buddy relations and combat performance. In M. Janowitz (Ed.), *The new military: Changing patterns of organization*. NY: Sage.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skills. *Leadership Quarterly*, 16, 591–615.
- Mack, W. P., & Konetzni, A. H., Jr. (1982). *Command at sea* (4th ed). Annapolis, MD: Naval Institute Press.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, 12, 389–418.
- Martin, I.M., Bender, H., & Raish, C. (2007). What motivates individuals to protect themselves from risks: The case of wildland fires. *Risk analysis* 27, 887–900.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
- Metcalfe, J., & Shimamura, A. P. (1994). *Metacognition: Knowing about knowing*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–433.
- Moxley, R. & Pulley, M. L. (2004). Hardships. In McCauley, C. & Van Velsor, E. (Eds.) *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *Leadership Quarterly*, 18, 515–543.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, O. T. & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11–35.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146–1164.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE.
- Osborn, R. N. & Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly* 13, 797–837.
- Parks, C. M. (1971). Psycho-social transitions: A field study. *Social Science and Medicine*, 5, 101–115.
- Pauchant, T. & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis-prone to crisis-prepared. *Academy of Management Executive*, 7, 48–59.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather. *Leadership Quarterly*, 17, 559–576.
- Schweizer Armee (2019a). *Operative Führung 17*. Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, Bern.
- Schweizer Armee (2019b). *Taktische Führung 17*. Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, Bern.
- Schweizer Armee (2021). *Führung und Stabsorganisation der Armee 17*. Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, Bern.
- Shrivastava, P.; Mitroff, I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crisis. *Journal of Management Studies*. 25, 285–303.
- Snider, D. M., & Matthews, L. J. (2002). *The Future of the Army Profession*. New York: McGraw Hill.
- Sorokin, P.A. (1943). *Man and society in calamity*. NY: Dutton.
- Staw, B. (1980). Rationality and justification in organization life. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Staw, B. M., & Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–24.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire, form XII*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stouffer, S. A., Lumsdaine, A. A., Lumsdaine, M. H., Williams, R. M., Smith, M. B., Janis, I. L., Star, M. A., & Cottrell, L.S. (1965). *The American Soldier: Combat and its aftermath* (Vol. 2). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sweeney, P. J., Thompson, V., & Blanton, H. (2009). Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 235–264.

- Taylor, S. E. (1983). Adjustment to threatening life events: A theory of cognitive adaptation. *American Psychologist*, 1161–1173.
- Tedeschi, R.G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1–18.
- Tosi, H. L. (1991). The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *Leadership Quarterly*, 2, 205–228.
- Turner, B. A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378–397.
- Von Felten, S. (2022). The codependency of leaders and followers. *Stratos* 1–22.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305–317.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 301–313.
- Weick, K. E. & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cause maps. In Sims, H. P. Jr. and Gioia, D. A. (Eds.), *Social Cognition in Organizations* (pp. 102–35). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (in press). The role of character in ethical leadership research. *Leadership Quarterly*.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*, 9, 161–176.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Zaccaro, S.J., Ely, K., & Nelson, J. (2008). Leadership processes and work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R.D. Pritchard (eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future* (pp. 319–360). New York: Routledge.

Forschung

Zur Wahrnehmung von Führung in der Schweizer Armee

Die Bedeutung von transformationaler und dienender Führung



BERNHARD LANG, ROBERTO SANSOSSIO,
HUBERT ANNEN, MARKUS GMÜR

Abstract

Pour atteindre l'objectif de devenir la principale école de leadership de Suisse, il est nécessaire d'aborder la question de savoir comment les jeunes officiers de milice exercent le leadership et ce qui les motive à assumer un rôle de leader. Cet article donne un aperçu de la perception du transformational et servant leadership dans le contexte des Forces Armées Suisses. À cette fin, les similitudes et les différences entre les deux styles sont mises en évidence par la sélection de certains critères, et il est ensuite montré comment le degré de motivation au commandement est en corrélation avec les types de conduite présentés. Entre mai et août 2021, les officiers de milice ont été soumis à un questionnaire standardisé en deux étapes, concernant, d'une part, leur comportement de leadership et, d'autre part, leur structure motivationnelle. L'auto-évaluation du comportement de leadership a été complétée par une évaluation tierce fournie

par des subordonnés directs et indirects. L'analyse des données montre que la perception du leadership dans l'armée suisse peut être décrite avec les concepts de transformational et servant leadership, et qu'il existe des différences significatives entre l'auto-perception et la perception par les subordonnés du style de leadership. En plus, il a été constaté que les officiers germanophones exercent le transformational et servant leadership style dans une plus grande mesure que leurs collègues francophones et italophones. L'analyse statistique révèle également que la motivation à assumer un rôle de leader est principalement déterminée par l'incitation à acquérir une expérience de leadership et le désir de développement personnel. Enfin, il ressort que la motivation des officiers pour le service public s'accompagne d'une préférence pour le style de transformational leadership.

DOI: 10.48593/ekem-ca54

Schlüsselbegriffe transformationale Führung; dienende Führung; Führungsmotivation; Public Service Motivation; Kaderselektion

Keywords transformational leadership; servant leadership; motivation to lead; public service motivation; cadre selection

Abstract

In order to live up to the vision of the Swiss Leadership School, the question of how young militia officers exercise the role of leadership and what drives them to take on a leadership function should be addressed. This paper provides an overview of how transformational as well as servant leadership are perceived in the context of the Swiss Armed Forces. To this end, similarities and differences between the two leadership styles are elicited on the basis of selected criteria. In addition, it is shown how the motivation to lead is related to the leadership styles presented. Between May and August 2021, militia officers were interviewed about their leadership behavior and motivational structure at two different time points by means of a standardized survey. The self-assessment of leadership behavior was supplemented with an external assessment provided by direct and indirect subordinates. The analysis of the data shows that the perception of leadership in the Swiss Army can be described with the constructs of transformational and servant leadership. Furthermore, it is found that there are significant differences between the self-perception and the perception of the leadership style by others. In addition, German-speaking officers exercise transformational and servant leadership to a greater extent than their French- and Italian-speaking colleagues. The statistical analysis also reveals that the motivation to take on a leadership role is primarily shaped by the incentive to gain leadership experience as well as personal development. Finally, the officers' public service motivation is accompanied by a preference for a more transformational leadership style.



BERNHARD LANG, MA in Management, ist Doktorand und Projekt Leader der Mitgliedergemeinschaft am Verbandsmanagement Institut (VMI) an der Universität Freiburg (CH).

E-Mail: bernhard.lang@unifr.ch



LIC. PHIL. ROBERTO SANSOSSIO,

ist Geschäftsführer des Fachzentrums punkto Eltern, Kinder & Jugendliche in Baar (ZG) und externer Doktorand am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg (CH).

E-Mail: r.sansossio@pункto-zug.ch



DR. HUBERT ANNEN, ist Dozent für Militärpsychologie und -pädagogik an der Militärakademie der ETH Zürich (MILAK/ETHZ).

E-Mail: hubert.annen@milak.ethz.ch



PROF. DR. MARKUS GMÜR, ist Professor für NPO-Management und Direktor des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg (CH).

E-Mail: markus.gmuer@unifr.ch

Einleitung

Der Nutzen militärischer Führungserfahrung für die zivile Laufbahn ist in der Schweiz stets kontrovers diskutiert worden (z. B. Seelhofer & Baumgartner, 2016). Dass der so genannte Kasernenhofton zentrales Merkmal des militärischen Führungsstils sei, dürfte dabei so wenig der Realität entsprechen, wie die Vorstellung der Schweizer Armee, die wichtigste Führungsschule der Nation zu sein. Weitgehende Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass man wohl nirgendwo sonst so früh, unmittelbar und umfassend Führungserfahrung sammeln kann wie als Milizkader der Armee (Schweizer Armee, 2021). Laut der Vision der Schweizer Armee soll die Führungsausbildung dabei keine Gegenwelt zum zivilen Kontext schaffen, sondern für die Wirtschaft ergänzend und vorbereitend wirken (Schweizer Armee Vision, 2022). Dazu zählen auch die Bestrebungen, die transformationale Führung verstärkt im Führungsverständnis der Schweizer Armee zu verankern. Allerdings ist zu fragen, inwiefern gerade in einer Wehrpflichtarmee auch Ansätze wie die dienende Führung zu implementieren sind, um dadurch beispielsweise die strategische Initiative «*Leadership*» um ein bedeutendes Element zu erweitern. Der gemeinsame Nenner von dienender und transformationaler Führung ist die Art und Weise der Einflussnahme der Führungskraft auf die Geführten, die über Emotionen und Beziehungen erfolgt. Was dienende von transformationaler Führung unterscheidet und deshalb einen Mehrwert für die Betrachtung dieses Konzepts darstellt, ist der Fokus der Führungskraft: Während die Führungskraft in der transformationalen Führung stark auf ihr eigenes Anliegen und ihre Position fokussiert ist, stellt die dienende Führung allein das organisationale Anliegen und die Geführten in den Mittelpunkt (Gmür & Lang, 2020). Ausserdem ist es hinsichtlich Kadergewinnung und -selektion bedeutsam zu wissen, welche Haltungen, Eigenschaften und Fähigkeiten Kaderanwärter haben sollten, um dann als Führungspersonen glaubwürdig und erfolgreich zu sein. Daraus leiten sich die Zielsetzungen des vorliegenden Beitrags ab:

1. Die Wahrnehmung von Führung in der Schweizer Armee aufzuzeigen;
2. die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen transformationaler und dienender Führung in einem militärischen Kontext zu eruieren;
3. weitere Einsicht in die Führungsmotivation zu gewinnen;

4. konkrete Empfehlungen für die Kaderselektion und -ausbildung zu formulieren.

In einem ersten Schritt werden die theoretischen Grundlagen der beiden Führungsstile sowie die verschiedenen Aspekte der Motivation von Armeeangehörigen, eine militärische Kaderlaufbahn anzutreten, dargelegt. Im Anschluss werden die Methode, die Datenerhebung und die Ergebnisse dieser Studie präsentiert. Letztere werden schliesslich angesichts der theoretischen Vorüberlegungen diskutiert, woraus Hinweise für die Praxis und weitere Forschung abgeleitet werden.

Führungsleitbilder

Burns (1978) führt das Konzept der transformationalen Führung erstmals in seiner Forschung über transaktionale und transformationale Führungspersönlichkeiten in der Politik ein. Das betreffende Konzept wurde von Bass (1985) erweitert und vertieft. Laut Bass (1985) basieren die Beziehungen zwischen der Führungskraft und den Unterstellten bei der transaktionalen Führung auf einer Reihe von gegenseitigen Tauschgeschäften. Hier hebt er zwei Faktoren hervor: Einerseits nennt er die leistungsorientierte Belohnung oder Anerkennung, die für einen positiven Austausch bei verdienstvollen Tätigkeiten der Mitarbeitenden steht. Führungskräfte können andererseits in Wechselbeziehung mit Mitarbeitenden treten, indem sie sich auf Fehler konzentrieren, Entscheidungen hinauszögern oder erst eingreifen, wenn etwas schiefgelaufen ist. Solche Transaktionen beinhalten unter der Bezeichnung «*Management by Exception*» entweder aktive oder passive Transaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Hater & Bass, 1988). Weiterführend postuliert Bass (1985), dass transformationale Führung über den Austausch von Anreizen für gewünschte Leistungen hinausgeht, indem sie die Mitarbeitenden fördert, intellektuell anregt und dazu inspiriert, ihre eigenen Interessen zu Gunsten eines höheren kollektiven Zwecks, einer Mission oder einer Vision zurückzustellen. Diese Verhaltensweisen erweitern das Führungsspektrum über die blosser Fokussierung auf belohnende oder korrigierende Transaktionen hinaus. Führungskräfte, die als transformational beschrieben werden, konzentrieren ihre Bemühungen auf längerfristige Ziele, legen Wert auf die Entwicklung einer Vision und motivie-

ren ihre Mitarbeitenden, diese Vision zu verfolgen. Zudem coachen sie ihre Mitarbeitenden, damit diese mehr Verantwortung für ihre eigene Ent-

wicklung und die Entwicklung anderer übernehmen (können). Solche Führungskräfte werden von ihren Mitarbeitenden oft als inspirierend beschrieben. Die transformationale Führung gehört zu den prominentesten und damit auch am besten untersuchten Führungsstilen. Folglich überrascht es nicht, dass auch Kritik an diesem Ansatz geäussert wird. So bemängeln Van Knippenberg und Sitkin (2013) in ihrem Beitrag unter anderem die fehlende konzeptuelle Klarheit sowie die Vermischung von Führungsverhalten und Führungserfolg. Das heisst, dass beispielsweise einer Führungskraft die positiv besetzten Eigenschaften transformationaler Führung zugeschrieben werden, weil man mit ihrem Führungsstil zufrieden ist, selbst wenn das konkrete Führungsverhalten tatsächlich nicht allzu viele Elemente transformationaler Führung enthält. Diese Gefahr ist insbesondere bei charismatischen Persönlichkeiten gross, da ihre Ausstrahlung unter Umständen eine mangelnde Berücksichtigung der einzelnen Mitarbeitenden verdeckt.

Weiterführende Forschung hat gezeigt, dass dienende Führung einen zusätzlichen Beitrag zur Erklärung von Führungserfolg liefern kann (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018) – eine Erkenntnis, die gerade in Anbetracht der Gegebenheiten in der Schweizer Milizarmee nach eingehender Betrachtung ruft.

Das Konzept der dienenden Führung (aus dem englischen *Servant Leadership*), geht auf Arbeiten von Greenleaf (1977) zurück. Allerdings wurde es in der Führungsforschung erst in den letzten zwei Jahrzehnten konzeptionell und empirisch diskutiert (vgl. z. B. Spears & Lawrence, 2002; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Dabei betrachtet er die Führungsperson in erster Linie als Dienerin ihrer Mitarbeitenden. Die dienende Führungsperson nimmt innerhalb einer Gruppe eine dezentrale Position ein und stellt Ressourcen und Unterstützung zur Verfügung, ohne dafür Anerkennung zu erwarten. Durch das dienende Verhalten entwickeln sich diese Personen dennoch zum Dreh- und Angelpunkt des Teams und werden unabsichtlich in eine Führungsposition gedrängt. Greenleaf (1977) geht

«Die militärpsychologische Forschung in der Schweiz widmet sich seit längerer Zeit den Konzepten der transformationalen und transaktionalen Führung.»

davon aus, dass diese Personen nicht von Anfang an motiviert waren, eine Führungsrolle zu übernehmen, sondern dass sie diese Position

auf Ermutigung anderer und als Reaktion auf das Teambedürfnis nach Erfolg einnehmen. Daher stellt er das Konzept der dienenden Führung dem traditionelleren Modell der Führung gegenüber, bei dem beim Einzelnen der Wunsch, andere zu führen, am Ursprung steht. Er betrachtet die «*Leader-first*» und «*Servant-first*» Typologien von Führungspersonen als zwei entgegengesetzte Pole eines Kontinuums. Zudem vertritt er die Ansicht, dass Führung in erster Linie das Ergebnis persönlicher Eigenschaften und nicht spezieller Führungstechniken ist, wobei sich dienende Führungspersönlichkeiten durch Merkmale wie z. B. Empathie, Überzeugungskraft, Weitblick, Verantwortungsbewusstsein oder Gemeinschaftssinn auszeichnen (Greenleaf, 1977; Spears & Lawrence, 2002). Die verschiedenen Forscher, die sich in den letzten Jahrzehnten mit dem Konstrukt der dienenden Führung auseinandergesetzt haben, führen insgesamt 44 Dimensionen in den unterschiedlichen Modellen auf. Eine vertiefte Analyse zeigt jedoch, dass man durch die Unterscheidung zwischen Voraussetzungen, Verhaltensweisen, vermittelnden Prozessen und Ergebnissen und durch die Kombination der konzeptionellen Modelle mit den empirischen Erkenntnissen sechs Kerndimensionen dienenden Führungsverhaltens unterscheiden kann, die Ordnung in die konzeptionelle Vielfalt bringen. Ausserdem geben diese sechs Hauptmerkmale einen Überblick über das dienende Führungsverhalten, wie es von den Mitarbeitenden erlebt wird. Laut van Dierendonck und Nuijten (2011) können dienende Führungskräfte

- Menschen befähigen und entwickeln;
- sie zeigen Bescheidenheit,
- sind authentisch,
- akzeptieren Menschen so, wie sie sind,
- geben Orientierung und
- engagieren sich für das übergeordnete Wohl der Organisation und der gesamten Gesellschaft.

Die militärpsychologische Forschung in der Schweiz widmet sich seit längerer Zeit den Konzepten der transformationalen und transaktionalen Führung. Zum Beispiel hat Stadelmann (2010) den Effekt der trans-

formationalen und transaktionalen Führung auf die zusätzliche Anstrengung der Unterstellten untersucht. Sie bestätigte anhand einer militärischen Stichprobe die grundsätzliche Annahme, dass transformationale Führung einen grösseren Effekt auf die Bereitschaft, zusätzliche Leistungen zu erbringen, hat als transaktionale Führung. Annen et al. (2012) konnten zeigen, dass sich wahrgenommene transformationale Führung im Vergleich zu transaktionaler Führung deutlich stärker auf relevante Dimensionen des Vertrauens auswirkt. Und schliesslich haben Sefidan et al. (2021) in einer Längsschnittstudie den positiven Einfluss transformationaler Führung auf die Leistungsmotivation und Einsatzbereitschaft nachgewiesen, zudem führten dieselben Daten einen negativen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Stresserleben zu Tage. Das Konzept der dienenden Führung wurde in der Schweizer Armee bislang noch nicht empirisch untersucht. Von aussen betrachtet würde man militärische Chefs auch nicht in erster Linie als «Diener» betrachten. Aus dem Ausbildungs- und Dienstleistungsmodell der Schweizer Armee ist ersichtlich, dass in unserer Wehrpflichtarmee eine Laufbahn als Milizkader mit einem beträchtlichen zusätzlichen Aufwand verbunden ist und mangels freiwilliger Anwärter müssen Armeeangehörige bisweilen mit mehr oder weniger reizvollen Anreizen gewonnen werden (Schweizer Armee, 2022a). Entsprechend ist davon auszugehen, dass nicht für alle Führungskräfte die Freude am Führen der zentrale Motivationsfaktor ist, sondern letztlich der Dienst für die Allgemeinheit den Ausschlag für die Kaderlaufbahn gegeben hat.

Die Motivation zum Führen

Unter der Prämisse, dass die Motivation ein Bestandteil der Einstellung eines Menschen ist, ist es plausibel anzunehmen, dass diese auch zu weiten Teilen das Führungsverhalten bestimmt (vgl. Weibler, 2016, S.174–175). Die *Motivation zum Weitermachen*, also die Motivation, sich für eine Kaderlaufbahn zu engagieren, spielt für die Übernahme einer Führungsaufgabe eine zentrale Rolle. Bisherige Untersuchungen zu diesem Thema legen nahe, dass Leistungsorientierung und die Unterstützung durch das Umfeld von Bedeutung sind. Materielle Entschädigungen sind gewissermassen als «Anschubmotivator» durchaus wirksam. Sie verlieren aber an Wirkung, wenn im weiteren Verlauf der Nut-

zen der Kaderausbildung nicht erkannt wird (Annen, Brühlmann, & Stgier, 2011). Unter dem Gesichtspunkt «*Gute Leute ziehen gute Leute an*» ist der Einfluss des direkten Vorgesetzten ungleich bedeutender. Angesprochen davon werden insbesondere Armeeangehörige, die von ihrer Grundhaltung her generell bereit sind, mehr zu leisten, als von ihnen verlangt wird (Annen, Goldammer & Szvircsev Tresch, 2015). Als Konsequenz daraus wird diese Eigenschaft, die in der Psychologie als *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* oder *Extrarollenverhalten* bezeichnet wird, bereits im Rahmen der Rekrutierung erfasst, und sie ist damit Bestandteil einer ersten Kaderempfehlung. Dergestalt wird dem individuellen Anteil der Motivation zum Führen Rechnung getragen. Darauf aufbauend bietet die Schweizer Armee konkret ein Paket von Anreizen an, durch welche die potenziellen militärischen Führungskräfte angesprochen werden sollen. Diese lassen sich zwei Dimensionen zuordnen: Auf der einen Seite steht der Anreiz *Führungserfahrung und persönliche Weiterentwicklung*, der davon ausgeht, dass man dank einer praxisorientierten Führungsausbildung die eigenen Grenzen besser kennen lernt, resilienter gegenüber Stresssituationen wird und so insgesamt auch einen Nutzen fürs Zivile daraus zieht (Schweizer Armee 2022b). Auf der anderen Seite findet sich der Anreiz der *materiellen und immateriellen Gutschriften*. Hier bietet die Armee Ausbildungsgutschriften oder die Anrechenbarkeit der Führungslehrgänge an das Studium, in Form von ECTS-Punkten, an (Schweizer Armee 2022b). Laut der Schweizer Armee sind solche Anreize wesentliche Faktoren, um die besten Kandidaten und Kandidatinnen für eine Kaderlaufbahn zu gewinnen (Schweizer Armee 2022b).

Wie bereits erwähnt tragen die Motivatoren *Führungserfahrung und persönliche Weiterentwicklung* und *materielle und immaterielle Gutschriften* indes nur teilweise zur Gewinnung von guten Kaderanwärterinnen und -anwärtern bei. Viele Milizangehörige der Schweizer Armee dienen in erster Linie dem Schweizer Volk und im Notfall sind sie da, um die Bevölkerung und die Institutionen zu unterstützen und zu verteidigen. In diesem Zusammenhang wurde mit OCB ein etabliertes Konstrukt untersucht und dessen Wirkung konnte mehrfach nachgewiesen werden (Annen, Goldammer, & Szvircsev Tresch, 2015). Es stellt sich allerdings die Frage, ob sich das Ganze mit dem Konzept der Motivation für den öffentlichen Dienst (aus dem englischen *Public Service Motivation, PSM*) nicht noch zutreffender er-

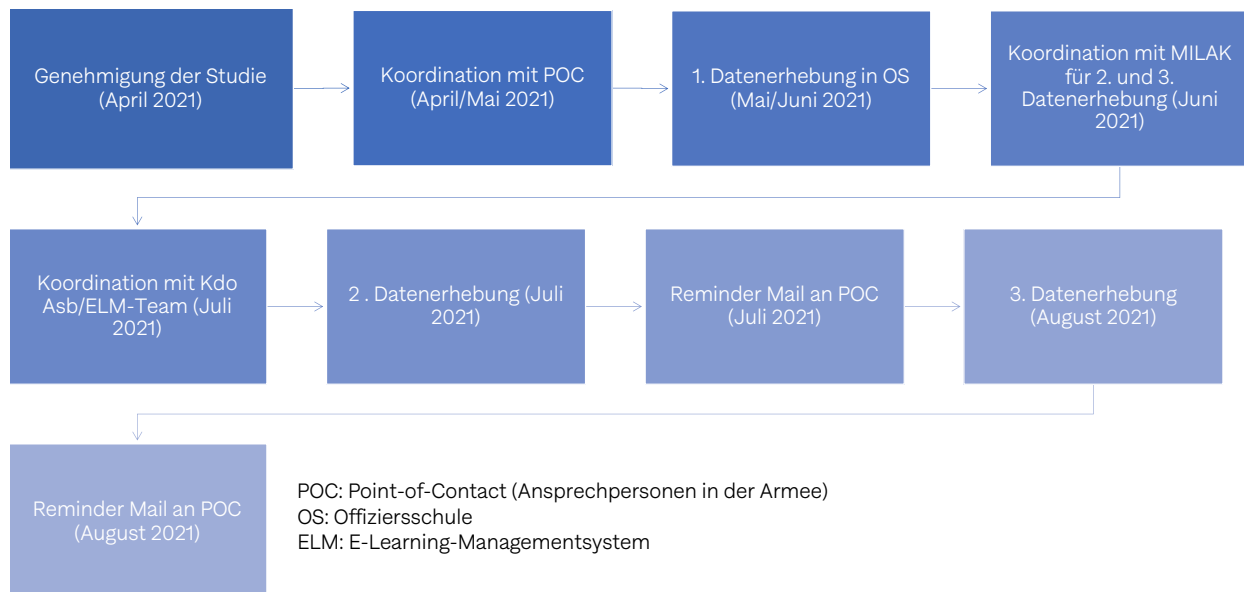


Abb. 1: Vorgehen zur Datenerhebung

fassen liesse. PSM ist die Motivation von Menschen, die Gutes für andere tun und das Wohlergehen der Gesellschaft positiv beeinflussen wollen (Perry & Hondeghem, 2008).

Die oben geschilderten theoretischen Betrachtungen machen deutlich, dass bestimmte Führungsverhaltensweisen und -stile erfolgversprechend sind und von Unterstellten positiv wahrgenommen werden. Des Weiteren speist sich die Motivation für eine Milizkaderlaufbahn aus einem recht breiten Spektrum an Motivatoren. Es ergibt folglich Sinn, diesen Aspekten mit Hilfe aktueller und für die Organisation repräsentativer Daten auf den Grund zu gehen.

Methode

Vorgehen

Milizoffiziere der Schweizer Armee wurden zu verschiedenen Zeitpunkten zu ihrem Führungsverhalten und ihrer Motivationsstruktur befragt. Ergänzt wurde diese Sichtweise mit der Messung verschiedener Effektvariablen bei den direkt (Unteroffiziere) und indirekt Unterstellten (Rekruten). Durchgeführt wurde die Erhebung im Frühling und Sommer 2021. In der ersten Phase (T1) wurde in den Offiziersschulen die Selbsteinschätzung des Führungsstils (transformational und dienend) und die Motivationsstruktur (PSM und Motivation zum Weitermachen) der angehenden Offiziere erfasst. Die Datensammlung erfolgte in den Offiziersschulen direkt vor Ort und in Papierform. Die angehenden Offiziere wurden mit dem Zweck und Ziel der Studie vertraut ge-

macht und informiert, dass die Teilnahme freiwillig ist. In der zweiten Phase (T2) (4./5. Woche der Rekrutenschule (RS)) wurde eine Fremdeinschätzung der Führungsstile derselben Zugführer seitens direkt und indirekt Unterstellter eingeholt. Die Messung erfolgte online mittels Learning Management System (LMS) der Schweizer Armee. Die Teilnahme war für alle Befragten freiwillig, auch wurde den Studienteilnehmenden vollständige Anonymität zugesichert. Der dritte Teil der Erhebung (T3) fand in der 6./7. RS-Woche statt. In dieser Etappe haben die Unterstellten die Ausprägungen verschiedener Effekt-Variablen (Commitment zu der Armee, Aufgabenbewusstsein, Aufgabenengagement, Organizational Citizenship Behavior und die Absicht weiterzumachen) wiederum via LMS angegeben. Eine Skizze des Vorgehens ist in Abbildung 1 dargestellt.

Stichprobe

Die Teilnehmer der Studie wurden aus den Truppengattungen Logistik (28%), Führungsunterstützung (34%), Luftwaffe (14%) und Genie/Rettung/ABC (24%) gewonnen. Für vorliegenden Beitrag wurden nur die Daten aus T1 und T2 sowie jene, die sowohl eine Selbsteinschätzung als auch eine Fremdeinschätzung des Führungsstils der Offiziere beinhalteten, berücksichtigt. Nach der Datenbereinigung ergab sich die in Tabelle 1 abgebildete Stichprobe. Diese kann zumindest teilweise als repräsentativ für die Schweizer Armee bezeichnet werden, da drei von fünf Lehrverbänden des Kommandos Ausbildung sowie die Luftwaffe aus dem Kommando Operationen teilgenommen haben. Ebenfalls sind die Landessprachen repräsentativ vertreten (vgl. Schweizer Armee, 2019). Der Frauen-

Stichprobe	Alter		Geschlecht		Sprache				Matura	
	N	Mittelwert	Mann	Frau	Deutsch	Französisch	Italienisch	Rätoromanisch	Ja	Nein
Offiziere	120	20.95	97.5%	2.5%	60.8%	31.7%	7.5%	0%	58.3%	41.7%
Truppe (Unteroffiziere & Rekruten)	1'814	20.28	96.7%	3.3%	76.7%	18.8%	3.8%	0.7%	41.8%	58.2%

Tabelle 1: Deskriptive Statistik der Stichprobe

Konstrukt	Mittelwert	Min-Max	Std-Abweichung	Cronbachs Alpha
Selbsteinschätzung transformationale Führung	4.63	3.65 – 5.50	.42	.80
Selbsteinschätzung dienende Führung	4.34	3.39 – 5.39	.44	.71
Fremdeinschätzung transformationale Führung	4.65	1.40 – 6.00	.83	.95
Fremdeinschätzung dienende Führung	4.41	1.00 – 6.00	.77	.92

Tabelle 2: Wahrgenommene Führungsstile bei Schweizer Milizoffizieren

anteil bei den Offizieren ist leicht überproportional im Vergleich zum allgemeinen Anteil der Frauen in der Armee. 58.3% der befragten Offiziere haben einen Maturitätsabschluss, während es bei der Truppe 41.8% sind.

Messinstrumente

Führungsstile

Die Messung der transformationalen (20 Items) Führung wurde anhand des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) von Avolio and Bass (1995) vorgenommen. Diese und alle anderen verwendeten Skalen wurden von den Autoren auf Deutsch, Französisch und Italienisch übersetzt und mittels Rückübersetzung überprüft. Die Teilnehmer gaben ihre Einschätzungen auf einer 6-stufigen Likert-Skala von «nie» bis «fast immer» ab. Die gemessenen Dimensionen für die transformationale Führung waren: *idealisierter Einfluss* (Verhalten und Eigenschaft), *inspirierende Motivation*, *intellektuelle Stimulierung* und *individuelle Zuwendung*. Ein Beispielitem dafür ist: «Ich spreche mit Begeisterung über die Ziele, die erreicht werden sollen». Dienende Führung (18 Items) wurde mit der kurzen Version des Servant Leadership Survey (SLS) von van Dierendonck et al. (2017) und den Dimensionen *Befähigung*, *Lernen aus Kritik*, *Zurückhaltung*, *Stewardship* und *Authentizität* gemessen. Ein Beispielitem dafür ist: «Ich helfe meinen Unterstellten, sich weiterzuentwickeln». Es gelangte dieselbe 6-stufige Likert-Skala wie beim MLQ zur Anwendung. Alle Führungsstil-Items wurden an den militärischen Kontext angepasst. So wurde zum Beispiel der Begriff «Vorgesetzter» durch «Zugführer» ersetzt.

Motivationsstruktur

Hinsichtlich des Konstrukts Public Service Motivation (10 Items) wurde auf der Basis der Original-Items von Perry (1996) die verkürzte Version von Ritz and Brewer (2013) übernommen und an den Militärkontext angepasst. Gemessen wurden die vier Dimensionen *Interesse an Politik*, *Engagement für das öffentliche Interesse*, *Mitgefühl* und *Selbstaufopferung*. Ein Beispielitem dafür ist: «Den Dienst in der Armee betrachte ich als Teil meines Engagements für die Gesellschaft». Ein Item der Dimension *Selbstaufopferung* wurde für die Analyse entfernt, da es schlecht mit dem Konstrukt zusammenhing und von den Teilnehmern wahrscheinlich missverstanden wurde. Zur Anwendung gelangte hier eine 5-stufige Likert-Skala, von «trifft voll zu» bis «trifft überhaupt nicht zu». Um die «Motivation zum Weitermachen» zu erfassen, wurden eigene Items generiert, die sich an den Anreizen, welche die Schweizer Armee auf ihrer Webseite veröffentlicht hat (Schweizer Armee 2022b), orientierten. Dies resultierte in den zwei Dimensionen *Motivation durch materielle und immaterielle Anreize* (4 Items) und *Führungserfahrung und persönliche Weiterentwicklung* (4 Items). Man hat die Teilnehmer gefragt, welche Anreize ein wesentlicher Treiber waren, die Offiziersschule zu beginnen. Ein Beispielitem dafür ist: «Die praktische Führungserfahrung». Auch hier wurde eine 5-stufige Likert-Skala von «trifft voll zu» bis «trifft überhaupt nicht zu» verwendet.

Ergebnisse

Die Auswertungen zeigen einerseits, dass die Konstrukte der transformationalen und dienenden Führung sowohl aus der Selbst- als auch Fremdsicht generell recht hoch eingeschätzt werden (vgl. Tabelle 2). Ande-

Konstrukt	Gruppe	N	Mittelwert
Fremdeinschätzung transformationale Führung	(SE > FE)	51	4.42***
	(SE < FE)	69	4.95***
Fremdeinschätzung dienende Führung	(SE > FE)	45	4.19***
	(SE < FE)	75	4.68***

***Der Mittelwert-Unterschied zwischen den Gruppen der gleichen Konstrukte ist auf einem Niveau von 0.001 signifikant

Tabelle 3: Unterschied Selbst- und Fremdeinschätzung

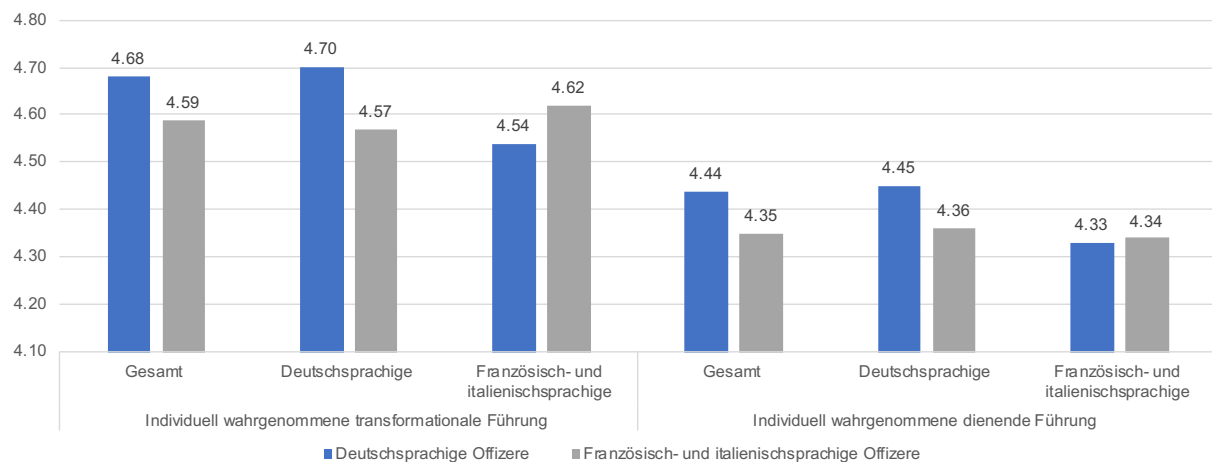


Abb. 2: Unterschied zwischen deutschsprachigen und französisch-/italienischsprachigen Offizieren

rerseits manifestieren sich gewisse Differenzen, die auf eine unterschiedliche Ausprägung der einzelnen Führungsstile schliessen lassen.

Aus Tabelle 2 wird zudem ersichtlich, dass die unterstellten Rekruten und Unteroffiziere ihre Führungskräfte bezüglich beider Führungsstile höher als ihre vorgesetzten Offiziere einschätzen. Wenn man nun zwei Gruppen von Offizieren bildet, also diejenigen, die eine höhere Selbsteinschätzung (SE) als Fremdeinschätzung (FE) aufweisen (SE > FE), und diejenigen, die eine niedrigere Selbsteinschätzung als Fremdeinschätzung (SE < FE) angeben, beobachtet man folgende Ergebnisse: Die Offiziere mit einer niedrigeren Selbsteinschätzung (SE < FE) werden von den Unterstellten signifikant ($p < .001$) transformationaler und dienender wahrgenommen als diejenigen mit einer höheren Selbsteinschätzung (SE > FE) (vgl. Tabelle 3). Daraus schliesst man, dass die Offiziere mit einem kritischeren Selbstbild von ihren Unterstellten hinsichtlich relevanter Führungsstile positiver wahrgenommen werden. Die betreffende Differenz ist bei allen Konstrukten auffallend hoch.

Bildet man des Weiteren Sprachcluster, d. h. Deutsch- vs. Französisch oder Italienisch sprechende Offiziere,

zeigen sich Unterschiede in Bezug auf das wahrgenommene Führungsverhalten. Deutschsprachige Offiziere werden von ihren Unterstellten stärker transformational wahrgenommen als ihre Kollegen aus der Romandie oder dem Tessin. Der Mittelwert der deutschsprachigen Offiziere liegt bei 4.68, während er bei den französisch- oder italienischsprachigen bei 4.59 liegt. Der Unterschied erscheint zwar nicht allzu gross, ist aber statistisch signifikant ($p < .05$). Einen ähnlich signifikanten Unterschied ($p < .01$) beobachtet man bei der individuell wahrgenommenen dienenden Führung (4.44 vs. 4.35). Dies deutet darauf hin, dass die deutschsprachigen Offiziere von ihren Unterstellten eher als transformational und dienend wahrgenommen werden als ihre französisch- oder italienischsprachigen Kollegen (siehe Abbildung 2).

Fragt man die angehenden Zugführer, was sie zum Weitermachen motiviert hat, steht für sie die Gelegenheit, Führungserfahrung zu sammeln und sich persönlich weiterzuentwickeln, im Vordergrund. Der Anreiz durch materielle und immaterielle Gutschriften wird hingegen auf einem deutlich geringeren Niveau eingestuft. Hier lässt sich allerdings bei jenen, die einen Maturitätsabschluss haben, ein Unterschied feststellen. Für sie sind *materielle und immaterielle Anreize* bedeutsam

Motivation der Offiziere

Konstrukt	Mittelwert	Min-Max	Std-Abweichung	Cronbachs Alpha
Führungserfahrung und persönliche Weiterentwicklung	4.63	3.00 – 5.00	.50	.85
Anreiz durch materielle und immaterielle Gutschriften	3.20	1.00 – 5.00	1.04	.77
Public Service Motivation	3.41	2.00 – 4.80	.56	.71

Tabelle 4: Motivationsstruktur von Schweizer Milizoffizieren

Motivation und Führungsstile

Konstrukt	Selbsteinschätzung transformationale Führung	Selbsteinschätzung dienende Führung
Führungserfahrung und persönliche Weiterentwicklung	.263**	.251**
Anreiz durch materielle und immaterielle Gutschriften	-.083	-.107
Public Service Motivation	.383**	.207*

* Die Pearson-Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant

**Die Pearson-Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant

Tabelle 5: Korrelationen zwischen der Motivation und Selbsteinschätzung des Führungsstils

wichtiger als für jene ohne Matura. Die PSM liegt bei den Führungskräften auf einem mittleren Niveau (vgl. Tabelle 4). Die Motivation, *Führungserfahrung zu sammeln und sich persönlich weiterzuentwickeln*, korreliert schwach positiv mit der Public Service Motivation ($r = .20, p < .01$).

Schliesslich wollte man herausfinden, wie die Motivationsfaktoren und Führungsstile zusammenhängen: Offiziere, die nach Führungserfahrung und persönlicher Weiterentwicklung streben, stufen sich in allen erhobenen Führungsstilen höher ein. Einen durchwegs signifikanten Zusammenhang lässt sich ebenfalls zwischen den Führungsstilen und Public Service Motivation feststellen, wobei die Korrelation zwischen PSM und transformationaler Führung am stärksten ausgeprägt ist. Offiziere, die sich eher durch materielle Anreize motivieren lassen, offenbaren tiefere Werte bei den Führungsstilen, wobei diese Zusammenhänge statistisch nicht signifikant sind (vgl. Tabelle 5). Betrachtet man zusätzlich noch die Fremdeinschätzung des Führungsstils, so ergibt sich dort nur ein erwähnenswertes Ergebnis: Der Motivationsfaktor *Führungserfahrung und*

persönliche Weiterentwicklung korreliert signifikant negativ mit der Fremdeinschätzung des dienenden Führungsverhaltens ($r = -.193, p < .05$). Dieser statistische Ausreisser könnte darauf schliessen lassen, dass es in Bezug auf dienende Führung beträchtliche Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung gibt.

Diskussion und Ausblick

Die ersten zwei Ziele der Studie bezogen sich auf die Frage, wie und in welchem Ausmass relevante Führungsstile in der Schweizer Armee wahrgenommen werden, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sie aufweisen und inwiefern das Konstrukt der dienenden Führung einen theoretischen und/oder praktischen Mehrwert liefern könnte. Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung wie auch der Fremdeinschätzung ergeben diesbezüglich ein gemischtes Bild. Es ist nicht erstaunlich, dass vor allem ein transformationales Führungsverhalten im Vordergrund steht, stellt dieses doch ein etabliertes Konstrukt dar, das sich inhalt-

lich mit militärischen Führungsinstrumenten wie Auftragstaktik verbinden lässt. Kommt hinzu, dass das Buch «Menschenorientierte Führung» (Steiger, 1991), das von 1991 bis 2004 offizielle Führungslehrschrift in der Schweizer Armee war, ebenfalls starke inhaltliche Bezüge zur transformationalen Führung aufweist. Dass die bereits vorhandene Basis im Bereich der transformationalen Führung noch verstärkt werden soll, hat der Chef der Armee in einem kürzlich veröffentlichten Podcast betont, indem er die Führungsgrundsätze der Schweizer Armee mit dem Prinzip der «fünf V» umschrieb, nämlich: eine Vorbildfunktion gegenüber den Unterstellten ausüben, Verständnis für die Anliegen der Unterstellten zeigen, Vertrauen vermitteln und geben, eine klare Vision formulieren und den Unterstellten Verantwortung übergeben (Muser 2021). Diese «fünf V» entsprechen grundsätzlich den Dimensionen des Konstrukts der transformationalen Führung. Mit der strategischen Initiative «Leadership» und damit verbundenen Aktivitäten möchte sich die Armee hier deutlich profilieren. In Anbetracht der Gegebenheiten einer Milizarmee mit den relativ kurzen Ausbildungsblöcken, der Tatsache, dass die meisten Kader Zivilisten in Uniform sind, und dem urmenschlichen und bei Führungskräften besonders ausgeprägten Bedürfnis nach Handlungsspielraum, wird es indes stets eine Vielfalt an Führungsstilen geben. Anschauliche Mottos wie die «fünf V» sorgen dafür, dass dabei der Fokus des Führungshandelns, nämlich der Mensch, nicht verloren geht.

Hohe Ausprägungen lassen sich auch hinsichtlich dienender Führung feststellen. Dies ist insofern nicht überraschend, als es z. B. im Bereich der Befähigung, Authentizität und beim Spenden von Orientierung beträchtliche inhaltliche Überschneidungen mit transformationaler Führung gibt. Der wesentliche Unterschied zwischen der transformationalen und dienenden Führung liegt dagegen in der Ausrichtung und im Fokus der Führungskraft. Bei der transformationalen Führung liegt der Fokus auf der Führungskraft selbst und dadurch auf den Organisationszielen, während sich die dienende Führung eher an den Geführten und deren Bedürfnissen orientiert (Stone, Russell & Patterson 2003; Gmür & Lang 2020).

Ebenfalls bemerkenswert sind die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen. Die meisten Offiziere zeigen eine kritischere Haltung gegenüber

«Der wesentliche Unterschied zwischen der transformationalen und dienenden Führung liegt dagegen in der Ausrichtung und im Fokus der Führungskraft. Bei der transformationalen Führung liegt der Fokus auf der Führungskraft selbst und dadurch auf den Organisationszielen, während sich die dienende Führung eher an den Geführten und deren Bedürfnissen orientiert.»

ihrem Führungsstil als ihre Unterstellten, deren Einschätzungen zum Führungsstil ihrer Vorgesetzten eher günstiger ausfallen. Die geringe Streuung der Standardabweichung bei der Selbsteinschätzung lässt vermuten, dass die Offiziere auf Grund ihrer Ausbildung stärker mit dem bestehenden Führungskontext der Armee vertraut sind, dadurch ein einheitlicheres Führungsverständnis aufweisen und womöglich sogar eher sozial erwünscht geantwortet haben. Hinsichtlich Fremdeinschätzung durch die Unterstellten muss des Weiteren beachtet werden, dass diese online im Rahmen einer E-Learning-Sequenz, also im Ausbildungskontext der Rekrutenschule, erhoben wurde. Es ist somit nicht auszuschliessen, dass der betreffende Fragebogen nicht überall mit hinreichender Seriosität bearbeitet wurde. Weitere Analysen der Daten unter Zuhilfenahme gezielter Methoden zum Erkennen unseriösen Antwortverhaltens (Goldammer, Annen, Stöckli & Jonas, 2020) sind jedenfalls vonnöten.

Das dritte Ziel der Studie war herauszufinden, was junge Schweizer Bürgerinnen und Bürger dazu motiviert, sich für eine Kaderlaufbahn zu engagieren und inwiefern dies mit dem Führungsverhalten zusammenhängt. Dabei wurde deutlich, dass das Erwerben von Führungserfahrung und der Nutzen für die persönliche Weiterentwicklung die wesentlichen Motivatoren sind, um eine Kaderlaufbahn einzuschlagen. Die materiellen und immateriellen Anreize sind weniger bedeutend. Bei eingehender Betrachtung zeigt sich jedoch, dass solche Anreize von Offizieren mit Maturitätsabschluss höher eingestuft werden. Dies ist insofern nicht überraschend, als sie finanziell und im Hinblick auf ihr Studium stärker davon profitieren können. Was die Public Service Motivation (PSM) betrifft, so lagen deren Werte in einem mittleren Bereich. Die Motivation, Führungserfahrung zu sammeln und PSM hängen positiv zusammen. Daraus lässt sich schliessen, dass junge Offiziere mit ausgeprägtem Führungswillen dies oft mit der Motivation, der Allgemeinheit zu dienen, verbinden. Betrachtet man die Korrelationen zwischen den Motivationsbereichen und den Führungsstilen, fällt auf, dass alle drei mit der Motivation, Führungserfahrung zu sammeln, zusammenhängen. Bemerkenswert

sind die Ergebnisse im Bereich PSM. Dass sie mit transformationaler Führung positiv korreliert, wurde schon in anderen Studien belegt (Fazzi & Zamaro 2016). Was aber eher nicht zu erwarten war, ist die Tatsache, dass dienende Führung weniger stark mit PSM korreliert als transformationale und transaktionale Führung. Man wäre eher davon ausgegangen, dass dienende Führung insbesondere auf das Wohl der Allgemeinheit ausgerichtet ist und dass PSM folglich eine wesentliche Eigenschaft ist, um dienendes Führungsverhalten zu zeigen. Die vorliegenden Ergebnisse könnten damit begründet werden, dass die Konstrukte der transformationalen Führung und damit auch die erfragten Items vertrauter sind.

Aus den Ergebnissen dieser Studie kann man nun verschiedene Empfehlungen für die Kaderselektion und Ausbildung ableiten. Erstens ist es im Hinblick auf die angestrebte Führungskultur sinnvoll, die bestehenden Grundlagen gezielt mit Elementen der dienenden Führung zu ergänzen. Weitere Forschung ist indes vonnöten, um zu erörtern, inwiefern sich beispielsweise Aspekte wie Bescheidenheit oder der ausgeprägte Wille, vor allem der Allgemeinheit zu dienen, sogar positiv auf das wahrgenommene Führungshandeln auswirken. So geht ein aktuelles Forschungsprojekt der Frage nach, wie sich Führungspfade von Kadern, die ihre Laufbahn mehr oder wenig freiwillig eingeschlagen haben, unterscheiden. Zweitens scheint eine ausgeprägte Motivation zum öffentlichen Dienst ein guter Prädiktor für künftige Kader mit transformationalen Führungsqualitäten zu sein. Dies korrespondiert mit bisherigen Untersuchungsergebnissen und bekräftigt das Vorgehen, diesem Aspekt in der Kaderselektion – z. B. in Persönlichkeitstests oder Interviews – Rechnung zu tragen. Drittens wurde hier die Annahme, dass

die jungen Kader vor allem an der Führungserfahrung und der persönlichen Weiterentwicklung interessiert sind, empirisch bestätigt. Diesen Aspekt könnte man noch stärker im Employer Branding einsetzen und weitere Kommunikationsmassnahmen daraus ableiten.

Im Einklang zur bisherigen Forschung zeigen auch die vorliegenden Ergebnisse, dass eine gute militärische Führungspersönlichkeit nicht ausschliesslich Merkmale der dienenden Führung aufweist. Die einzelnen Führungsstile weisen grosse inhaltliche Überlappungen auf. Sie eignen sich jedoch sehr gut als Grundlage zur Selbstreflexion

und zur kritischen Betrachtung des eigenen Führungshandelns, idealerweise unter Einbezug unterschiedlicher Perspektiven. Aspekte der dienenden Führung, wo die Sorge um die Bedürfnisse der Unterstellten im Vordergrund steht, dürften sich nicht zuletzt im normalen Ausbildungsalltag

günstig aufs Klima auswirken. Aktives Zuhören, Vertrauensbildung und Befähigung können eine stärkere emotionale Verbundenheit bei den AdA bewirken, die Sinnvermittlung positiv beeinflussen und somit auch gute Voraussetzungen für den Ausbildungserfolg schaffen. Im militärischen Einsatz hingegen verschiebt sich der Fokus in Richtung Führungskraft, die letztlich für den Erfolg der Mission verantwortlich ist. Eine Führungsperson muss also in der Lage sein, in Abhängigkeit der Situation zu erkennen, ob von ihr vor allem aufgaben-, beziehungs- oder veränderungsorientiertes Verhalten verlangt ist. Einem solchen integrativen Führungsmodell (Yukl, 2012) wird beispielsweise in den Assessment Centers der Schweizer Armee entsprochen, wo das Führungsverhalten der Anwärter in verschiedenen relevanten Führungssituationen systematisch beobachtet und beurteilt wird (Annen, 2017).

Ein gewisser Grad an Formalisierung ist in der militärischen Führung notwendig, um die militärische Ausbildung zu optimieren und vor allem Risiken zu minimieren (Arnold, 2021). Gerade in Krisensituationen bewähren sich standardisierte, militärische Abläufe. Entsprechend stellen die betreffenden Trainingsse-

«Will man authentische Vorgesetzte, muss ihnen auf allen Stufen der zu ihrer Entfaltung notwendige Freiraum gelassen werden. Das vorhandene Wissen zu den Führungsstilen dient auf diesem Weg zur Reflexion und kritischen Erörterung der relevanten Aspekte.»

«(...) ist es im Hinblick auf die angestrebte Führungskultur sinnvoll, die bestehenden Grundlagen gezielt mit Elementen der dienenden Führung zu ergänzen.»

quenzen in den Führungslehrgängen einen wesentlichen Mehrwert der militärischen Kaderausbildung dar. Gerade in der Menschenführung spielen Individualität und Persönlichkeit der Führungsperson eine zentrale Rolle. Will man authentische Vorgesetzte, muss ihnen auf allen Stufen der zu ihrer Entfaltung notwendige Freiraum gelassen werden. Das vorhandene Wissen zu den Führungsstilen dient auf diesem Weg zur Reflexion und kritischen Erörterung der relevanten Aspekte. Überdies liefert die Forschung mit diesen etablierten Konstrukten wertvolle Hinweise dazu, wie Führungsverhalten wahrgenommen wird, wie es sich auf die Leistungsbereitschaft auswirkt und inwiefern sich die kennzeichnenden Faktoren in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen und der Zeit verändern. ♦

Literaturverzeichnis

- Annen, H. (2017). Kaderselektion als Mittel zur Gestaltung der Führungskultur. *Military Power Revue*, 2/2017, 36–49.
- Annen, H., Brühlmann, B., & Stgier, M. (2011). Weitermachen im Militär – Wieso gerade ich? *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 8/2011, 34–35.
- Annen, H., Goldammer, Ph., & Szvircsev Tresch, T. (2015). Longitudinal Effects of OCB on Cadre Selection and Pursuing a Career as Militia Cadre in the Swiss Armed Forces. *Military Psychology*, 27 (1), 9–21.
- Annen, H., Sefidan, S., Bösch, M., & Roos, L. (2012). *Trust – Easy Go, But Not So Easy Come*. Paper presented at the 54th Annual Conference of the International Military Testing Association (IMTA), Dubrovnik, Croatia.
- Arnold, M. (2021). Führung in der Praxis: Bewährtes, Untaugliches, Neues. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 03/2021, 44–46.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Fazzi, G., & Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower* 37 (5):859–877.
- Gmür, M., & Lang, B. (2020). Servant Leadership als Führungsleitbild für NPO. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* 1 (1):6–15.
- Goldammer, Ph., Annen, H., Stöckli, P.L., & Jonas, K. (2020). Careless responding in questionnaire measures: Detection, impact, and remedies. *The Leadership Quarterly*, 31, 4, 101384.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Muser, A. (2021). Strategische Initiative «Leadership». In *Podcastserie mit dem Chef der Armee*, edited by Niklaus Jäger: Schweizer Armee.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6 (1):5–22.
- Perry, J. L., & A. Hondeghem. (2008). Building theory and empirical evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal* 11 (1):3–12.
- Ritz, A., & Brewer, G. A. (2013). Does societal culture affect public service motivation? Evidence of sub-national differences in Switzerland. *International Public Management Journal* 16 (2):224–251.
- Schweizer Armee. (2019). *Armeeauszählung 2019 – Kurzfassung*. Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS.
- Schweizer Armee. (2021). Thema des Monats. <https://www.vtg.admin.ch/de/armee.detail.news.html/vtg-internet/verwaltung/2021/21-03/2021-03-25-leadership.html>.
- Schweizer Armee. (2022a). Milizkarriere. <https://www.vtg.admin.ch/de/karriere/milizkarriere.html>
- Schweizer Armee. (2022b). Kader. <https://www.vtg.admin.ch/de/karriere/bildungslandschaft-und-armee.html>.
- Schweizer Armee Vision. (2022). Leadership. <https://vision-armee.ch/wo-wir-hingehen/#leadership>.
- Seelhofer, D. & Baumgartner, F. (2016). Hoher ziviler Nutzen der militärischen Führungsausbildung. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 09/2016, 18–20.
- Sefidan, S., Pramstaller, M., LaMarca, R., Wyss, Th., Roos, L., Sadedghi-Bahmani, D., Annen, H., & Brand, S. (2021). Transformational Leadership, Achievement Motivation, and Perceived Stress in Basic Military Training: A Longitudinal Study of Swiss Armed Forces. *Sustainability*, 13, 13949.
- Spears, L.C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21 st century*. New York: John Wiley & Sons.

- Stadelmann, C. (2010). Swiss armed forces militia system: effect of transformational leadership on subordinates' extra effort and the moderation role of command structure. *Swiss Journal of Psychology* 69 (2):83–93.
- Steiger, R. (1991). *Menschenorientierte Führung* (1. Auflage). Frauenfeld: Huber Verlag.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal* 25 (4):349–361.
- van Dierendonck, D., & Nuijten I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology* 26:249–267.
- van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdottir, S. Bobbio, B., Hakanen, J. Verdorfer, A. P., Duyan, E. C., & Rodriguez-Caravjal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: a comparative study across eight countries. *Administrative Sciences* 7 (8):1–11.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

Forschung

The Codependency of Leaders and Followers

Why Followers Matter and Why Followership is an Integral Part of Leadership



SARAH VON FELTEN,
Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich

Abstract

Führung ist längst nicht mehr ein strikt hierarchisch aufgebautes Gebilde mit machtvollen Führungspersonen und Geführten in der Rolle der Subordination. Viel mehr ist gute Führung das Ergebnis eines Prozesses, welcher durch die Führungsperson, welche führt, und die Geführten, welche sich führen lassen, erzeugt wird. Den Geführten kommt hierbei eine wichtige Rolle zu; sie eignen sich Attribute, Haltungen und Charakterzüge

an, welche sie zu guten und effizienten Geführten formt. Zeitgleich erlauben sie für einen Austausch mit der Führungsperson, welcher die Verbindung zwischen den beiden Parteien stärkt und sie im Führungsprozess eint. Nur durch diese Zusammenarbeit zwischen Geführten und Führungspersonen kann eine gute Führung erreicht werden, welche zu Erfolg und Zielerreichung führt.

DOI: 10.48593/eb7z-5y08

Schlüsselbegriffe Führungstheorie; Leiter-Mitarbeiter-Austausch; Führung und Kommunikation; Führende; Geführte

Keywords followership; follower; Leader-Member-Exchange Theory; leadership



SARAH VON FELTEN, MA, erlangte ihren Bachelor- wie auch ihren Masterabschluss an der Universität Basel in den Disziplinen Geschichte und Englisch. Nebst dem Studium an der Universität Basel, absolvierte Sie Erasmus+-Semester an der Humboldt Universität zu Berlin und an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zurzeit arbeitet Sarah von Felten als Forschungsmitarbeiterin an der Dozentur Führung und Kommunikation an der Militärakademie an der ETH Zürich am internationalen Projekt «Vergleichsanalyse militärischer Führungskonzeptionen». Parallel dazu schreibt sie ihre Dissertation an der Universität Bern.

E-Mail: sarah.vonfelten@vtg.admin.ch

Introduction

Research in the area of followership is still in its infancy. The traditional approach to research on followership has been leader-centric, which highlights the importance of the leader role while the followers are portrayed in subordinating roles. In terms of followership, this means that the leader was seen as the overpowering force, while followers were seen as sheep-like, carrying out commands of their leader without critical thinking, questioning or hesitation. The major danger of this way of conducting research on followership is that followers are merely seen as a data source that provides testing grounds for leadership styles.

The initial work in the field of followership with a follower-centric approach has been established through the works of Abraham Zaleznik (1965), Robert Kelley (1988), and Ira Chaleff (1995). Further, Barbara Kellerman (2008) has made a noteworthy follow-up contribution to the followership research area. All four of these scholars have conducted research on follower behavior and have attempted to roughly categorize different types of followers.

This new approach of looking at followership is distinct in one important aspect from the previous research approaches. This new strand of scholars is employing a constructionist approach, meaning that they understand followership and leadership as co-constructed, through social and relational interactions. By employing a constructionist approach, the scholars lift the followers out of their subordinate role and place them in a behavioral structure. This behavioral structure is then manifested by the dependence of a leader on the granting behavior of their followers.

«In sum, the newly emerging literature on followership focuses on leadership as a co-constructed process in which followers and leaders partake equally.»

In sum, the newly emerging literature on followership focuses on leadership as a co-constructed process in which followers and leaders partake equally. Although still in its infancy, research on followership has managed to bring forth a set of prescriptions for followers on how to be as effective as possible and thus become a valuable asset to the leader and the organization.

While followership research and the corresponding published works are as of yet lacking solid theories on the depth of the workings of followership, it manages to provide a set of ideas and critical thinking that provide a basis for future research.

Followers

In order to understand the importance of followership, one first has to understand the concept of followers. Thus, part of the research conducted on followership involves looking at the individual attributes, characteristics and attitudes of followers.

It is of great importance to study these follower characteristics as they provide leaders with the ability to identify the main variables of their followers and in term enable leaders to build and foster the most efficient leader-follower constructs possible.

In the following table, the four main research attempts to categorize followers into different types are shown.

Zaleznik (1965)	Kelley (1992)	Chaleff (1995)	Kellerman (2008)
Impulsive	Alienated	Resource	Isolate
Compulsive	Passive	Individualist	Bystander
Masochistic	Conformist	Implementer	Participant
Withdrawn	Pragmatist	Partner	Activist
	Effective	Diehard	

Table 1: Summary of the major follower types

Zalenzik’s definition is based on distinguishing the followers according to two axes. The first axis is ranging from dominance to submission, with types of followers ranging from those who want to lead their leader to those who want to be led by their leader. The second axis ranges from active to passive, with types of followers ranging from followers who are highly involved to those that do the bare minimum.

Zalenzik, who was trained in psychoanalytic theory was especially interested in how different followers react to the dynamics of communication between leaders and subordinates. His follower types are thus representative of the inner response of subordinates in the authority context. While the impulsive fol-

lower is the most active, he is characterized by trying to lead while being led. The compulsive follower also tries to lead but holds himself back. The masochistic follower enjoys being in the subordinate role and being led. The withdrawn type generally has very little engagement with his work environment and is passive in his work behavior.

Kelley's definition is based on the followers' attributes of their thinking style and their level of engagement. Within the thinking style, Kelley distinguished between critical thinking and uncritical thinking; within the level of engagement, Kelley distinguishes active from passive behavior in followers.

Critical thinking followers are able to offer constructive criticism and innovation as well as a thought trough approach to tackling situations. Uncritical thinking followers show very little self-initiative and accept the leader's proposal without question. The active followers participate in solving problems, decision-making and are generally highly engaged in the institution they work at. The passive followers do what they are required to do and require supervision by their leaders.

Chaleff's definition is based on the followers' extent of support and challenge of their leader. The scale ranges between followers, who do only what is requested of them, to followers who see themselves as nearly equal to their leaders. This scale in term then also ranges from submissive to active challengers.

Chaleff classifies the types of followers depending on the extent of support and challenge of their leader. The category of resource is for followers who do what is requested of them but not more than that. They are submissive and obedient but are lacking the willpower or courage to challenge the leader. The individualists are non-obedient followers. They are challenging the leader whenever they think is right and hardly support them. The implementers are the majority of followers within the work environment. They take orders from their leaders and work on their given tasks without any questioning. The partners see themselves as equals to the leader and demand to be treated that way. They are strong supporters of their leader and

respect him as the authority figure but will challenge him with constructive criticism if deemed necessary.

Kellerman's definition is based on the followers' level of engagement. The scale she uses to measure this engagement ranges from followers, who are completely detached from their leader, to followers who are deeply committed to their leader.

The isolates care very little for their leader or the institution they are working in. This type of follower can often be found in large companies where followers are employed to do their job but nothing more. The bystanders are also not very involved with their leader or the institution but are a little bit more engaged than the isolates. The participants care about the leader and the institution and try to engage. The activists are more engaged with their leader and the institution and care about both. When activists are supportive of their leader, they are very engaged and energetic. Last are the diehards, this group of followers are passionately dedicated to their leader and feel passionate about the institution they are working in.

To conclude, it becomes evident that there are many different types of followers. Each with their own characteristics, attributes and attitudes that they inherit and display towards their leader. While the mentioned research does not provide us with a definitive list of follower types, it can be concluded that the major follower types are active-engaged, independent-assertive, submissive-compliant, and supportive-conforming (Northouse 2018). The importance in being able to understand types of followers, as well as roughly group

them into categories lies in the thereby provided opportunity for leaders to better understand their followers and foster healthy and good followership.

«Good and effective followership is of utmost importance for ensuring a leader's success.»

Good and Effective Followership

Good and effective followership is of utmost importance for ensuring a leader's success. A leader is dependent on having self-motivated, highly engaged and effective followers, on whom they can rely on and trust in. In the following, we will look at what constitutes effective followers and what attributes are typically ascribed to good and effective followership.

Jane Currie explores the importance of followership in her column *Management: Complementing Traditional Leadership* (2014) and worked out key behavioral traits and their characteristics of good and effective followers.

Behavior	Characteristics
deep commitment	aligning their goals with the organization
connecting	connecting own work with broader mission
skill development	continuously working on own skill set
self-managed	autonomous work behavior
formal & informal relationships	nurturing beneficial relationships
networking	nurturing collegial relationships
compliant	resource-efficient working
communicative	interaction follower – leader
inspire	follow by example

Table 2: Behavior and characteristics of good followership (Currie, 2014)

The first attribute is that an effective follower aligns their goals with that of the organization. There is evidently a deep commitment and connection between the individual achievements and the organization’s success. The second attribute is that an effective follower is aware of the connection between the work they are doing and the broader mission of the organization and aligns the two. The third attribute is that an effective follower will continuously work on their own skill set and thus further their own development within the organization. The fourth attribute is that effective followers are able so self-manage. This means that an effective follower does not need constant guidance but knows how to plan work according to priorities. The fifth attribute is that an effective follower understands which people within the organization benefit the organization and could benefit the follower. This knowledge is applied by an effective follower in

«Traditionally, it was understood that the leader is the main actor in constructing leadership. However, in recent years, the understanding has emerged that the roles of leaders and followers are not as distinct as once believed.»

that they will nurture those beneficial relationships. The sixth attribute also concerns nurturing relationships. Here, Currie states that an effective follower nurtures collegial relationships and conducts networking. The seventh attribute is that an effective follower is compliant, in the sense that they work with their resources efficiently and goal-oriented. The eighth attribute is that an effective follower is in constant interaction with their leader about the work and the broader framework of the organization. Finally, the ninth attribute is that an effective follower inspires others through their dedication and the demonstrated attributes mentioned above.

Leader-Member-Exchange Theory Traditionally, it was understood that the leader is the main actor in constructing leadership. However, in recent years, the understanding has emerged that the roles of leaders and followers are not as distinct as once believed. The theories regarding leadership have thus shifted from a vertical, top-down approach to a more shared or distributed understanding of the leadership process. This new point of view has strengthened research in the area of how leader-follower relationships work and what their importance to organizational success is.

DeRue and Ashford (2010) employ a constructionist approach when looking at leadership by identifying leadership and followership as a co-constructed process. The co-construction is based on the assumption that a leader and follower identity is established through a claiming and granting process. While claiming means that an individual asserts their identity as either follower or leader, granting means that the other person bestows this claimed identity. Thus, a constructionist view describes how multiple people jointly create leadership and followership by engaging in a social process of claiming and granting. The most renowned theory regarding these relationships between a leader and their followers is the Vertical Dyadic Linkage Theory (VDL) or since the 1980’s more commonly known as the Leader-Member-Exchange Theory (LMX). LMX works in two ways: it describes leadership, and it prescribes leadership. In both instances, the central con-

cept is the dyadic relationship that a leader forms with each of the leader's followers. It is argued that a leader will form different dyadic relationships with different followers (van Breukelen 2012). In the context of dyadic relationships, the followers can roughly be grouped into belonging to either the «in-group» or the «out-group». The in-group includes followers with strong social ties to their leader in a supportive relationship characterized by high mutual trust, respect, loyalty and influence. The leader is inclined to assign responsibility for important tasks to members of the in-group. The leader is more likely to offer strong support, positive feedback, and high consideration to in-group followers. The out-group includes followers with few or no social ties to their leader, in a strictly task-centered relationship characterized by low exchange and top-down influence. The leader is less inclined to involve out-group members in major decisions or give them significant responsibilities (Lussier 2004). Descriptively, LMX theory suggests that it is of great importance for the leader to recognize the existence of the in-group and out-group within an organization. Only by recognizing these patterns and groups can leaders actively influence and build the relationship between them and their followers. Further, by recognizing the existence of in- and out-groups, the leader can work on manifesting better relationships with members of the out-group and thus succeed in incorporating them into the in-group. As indicated, these relationships are not static and develop over time. Researchers found that high-quality leader-member exchanges produced less employee turnover, more positive performance evaluations, a higher frequency of promotions, greater organizational commitment, more desirable work assignments, better job attitudes, more attention and support from the leader and greater participation (Graen & Uhl-Bien 1995). It should thus always be the goal of any leader to continuously work towards and maintain favorable exchange relationships with their followers.

Good Followership and the Leader-Member-Exchange Theory Applied to the Military Context

The previous chapters have provided us with a theoretical approach to followers, effective followership and the exchange between followers and leaders. In this chapter, these theoretical approaches are applied to the military context.

This is especially interesting as the military context provides a setting of what is commonly understood as traditional hierarchy. There is a clear hierarchical structure and distinction between leaders and followers. However, interestingly enough the military context proves as a natural fostering ground to portray the essential importance of good followership and the interdependence of leaders and their followers.

«However, interestingly enough the military context proves as a natural fostering ground to portray the essential importance of good followership and the interdependence of leaders and their followers.»

Followers make up a majority of the military, thus it is essential to have good and effective followership. Referencing back to Currie's attributes list, the behavior and characteristics listed can easily be applied to the military context. It is within the interest of the military to foster soldiers that have a deep commitment to the organization and thus align their goals with the ones of the organization. Further, a soldier should be aware of the connection between their own work and the broader mission of the organization. These two units should align as much as possible. Next, a soldier should always further their own skill set, be that mentally or physically. The military context with ever-changing threats and environments, needs soldiers that work on their own skill set and further it in order to be able to adapt to new challenges faster. The fourth listed attribute, self-managing, highlights the importance of a soldier being able to function independently after initial guidance from their leader. The fifth and sixth attribute require soldiers to nurture good and beneficial relationships. This is especially relevant as soldiers act as a unit, which means that the members need to have efficient and good relationships within. The seventh attribute, compliant, refers to the soldier's ability to work with resources efficiently. This ability is especially important when resources are sparse or become limited in war scenarios. The eighth attribute, communicative, is a cornerstone in the military context. Continuous communication between leader and soldier allows for a good and safe work environment. Lastly, the attribute of inspiring; a soldier can inspire others by employing the aforementioned attributes

and thereby become an integral part of building a unit of soldiers that employ good followership.

As many of the attributes mentioned above already testify to, communication and exchange between leaders and soldiers are important aspects of good followership and in turn also of good leadership. However, the leader-member-exchange theory is challenged with a unique feature within the military context, namely the feature of perceived differences. As Antonakis and Atwater (2002) have stated «perceived differences in status, rank, authority, social standing and power» influence the exchange between leaders and followers. The leader, who is higher ranking and thus runs the danger of seeming as far removed as that followers do not dare or do not know how to engage in exchanges, must try to close the gap of social distance in regards to exchange. Referring back to Lussier's theory of in-group and out-group, a military leader must thus try to acquire as many of his followers within the in-group frame. In this in-group setting the leader has higher chances of closing the mentioned gap. The in-group setting with high mutual trust, respect and loyalty allows for healthy and honest leader-member-exchange. This enables feedback culture, which can prevent dangers, mishaps, resentments and such. By allowing and fostering an open leader-member-exchange, both follower and leader can exert their respective roles in a good and effective manner. It is important to note that neither good followership, nor good leadership can exist without the other. As DeRue and Ashford (2010) mentioned, leadership and followership is a co-constructed process and only works if both employ a process of granting and claiming identity.

In sum, by applying the introduced theory of good followership and leader-member-exchange within the military context, it becomes evident that both aspects provide important benefits to military organizations.

Conclusion

Barbara Kellerman argued that there has been a shift in leadership and the understanding of its intrinsic power during the last 40 years. It was commonly understood that power is within the domain of the leader, while followers are within subordinate domains. Multiple changes in our daily lives have led to a decline in the understanding of a leader's legitimate power. Meaning power is no longer synonymous with leadership (Northouse 2018). The study of followership

and followers has begun to emerge and will surely blossom as it has been proven that the study of leadership is incomplete without the study of followership. Good and effective followers are core elements to successful leadership and the success of any organization. Followers and their leaders are linked together and dependent on each other in their interrelated roles. Only through understanding followers and granting importance and power to followership, can a good and effective leadership process be established – a corner stone for the success of any organization. ♦

Literature

- Chaleff, Ira. *The Courageous Follower : Standing up to and for Our Leaders*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, 1998.
- Currie, Jane P. «Complementing Traditional Leadership: The Value of Followership.» *Reference and user services quarterly* 54, no. 2 (2014): 15–18.
- DeRue, Scott. and Ashford, Susan. «Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations.» *Academy of Management Review*, 35 (4), (2010): 627–647.
- Graen, George., & Uhl-Bien, Mary. «Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.» *The Leadership Quarterly*, 6(2), (1995): 219–247.
- Kellerman, Barbara. *Followership. How followers are creating change and changing leaders*. Boston, Harvard Business Press, 2008.
- Kelley, Robert. «In Praise of Followers.» *Harvard Business Review*, 66, 1988: 142–148.
- Lussier, Robert, and Christopher, Achua. *Leadership : Theory, Application, Skill Development*. 2nd. ed. Mason: Thomson South-Western, 2004.
- Northouse, Peter. *Leadership. Theory & Practice*. (8th Ed.). SAGE publications, 2019.
- Van Breukelen, Wim, van der Leeden, Rien, Wesselijs, Wendy, & Hoes, Madelien. Differential Treatment within Sports Teams, Leader-Member (Coach-Player) Exchange Quality, Team Atmosphere, and Team Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 33 (1). 2012: 43–63.
- Zaleznik, Abraham. «The dynamics of subordinacy.» *Harvard Business Review*, 43 (3), 1965: 119–131.

Expertise

Ewig aktuelle Thesen für Führungspersonen – 30 Jahre «Menschenorientierte Führung»

**GIAN-PAOLO CURCIO**

Im Frühjahr 1990 erschien Rudolf Steigers Standardwerk «Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte» zum ersten Mal. Darin nimmt der Autor die wichtigsten Elemente der transformationalen Führung auf und beschreibt diese mithilfe von verschiedenen Thesen. 30 Jahre später ist das Buch nach wie vor aktuell.



PROF. DR. GIAN-PAOLO CURCIO, EMBA HSG, Rektor der Pädagogischen Hochschule Graubünden. Schwerpunktthemen: Moralentwicklung, Verantwortungsmotivation, Professionsentwicklung, Führung von Hochschulen. Milizoffizier, USC Na Ter Div 3, Oberst i GSt.

E-Mail: gian-paolo.curcio@phgr.ch

Die Schweizer Armee stand Anfang der 1990er Jahre unter einem Reformdruck, der durch gesellschaftliche Ereignisse und Veränderungen der damaligen Zeit ausgelöst wurde. Dazu gehörte unter anderem der damals wahrgenommene Wandel in Bezug auf Werte und deren Verbindlichkeit, statt Disziplin, Gehorsam und Treue wurden individuelle Werte wie Selbstbestimmung, Mitwirkung und Individualität für die jungen Erwachsenen zunehmend wichtig (vgl. Steiger 1986; Steiger u. Zwyzart 1994). Die Volksabstimmung über eine Schweiz ohne Armee vom 26. November 1989 mit 35.6% Ja-Stimmen, der Fall der Berliner Mauer 1989 und die Annahme, dass die Wahrscheinlichkeit einer militärischen Bedrohung für die kommenden Jahrzehnte deutlich abnehmen würde (vgl. Fukuyama, 1989, 1992), stützten die Idee bezüglich der Notwendigkeit einer Reform zusätzlich. Korpskommandant Rolf Binder, von 1988 bis 1991 Ausbildungschef der Schweizer Armee, beabsichtigte einen Wandel herbeizuführen, indem er seine Instruktionen und Milizoffiziere dazu bringen wollte, nicht (nur) Truppenverbände, sondern Menschen zu führen (vgl. Diethelm, 7. November 1990). Er erteilte sodann dem an der Militärschule, der heutigen Militärakademie an der ETH Zürich, lehrenden Militärpädagogen, Rudolf Steiger, den Auftrag, ein leicht lesbares Lehrbuch über Menschenführung zu schreiben. Zuvor hatte Rudolf Steiger bereits Lehrschriften und Bücher über Vortragstechnik und militärpädagogische Themen (vgl. Steiger 1986) veröffentlicht. In Würdigung seiner damaligen Arbeiten wurde ihm 1985 vom Bundesrat der Titel eines Professors der ETH Zürich verliehen. Im Frühjahr 1990 erschien sein Standardwerk «Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte» (vgl. Steiger 1990). Darin definiert Steiger «menschenorientierte Führung» als das Ausrichten des Handelns und Verhaltens aller an einer Aufgabe Beteiligten auf die vorgegebenen oder vereinbarten Ziele, «[...] wobei der Mitarbeiter als Mensch eine wichtige Rolle einnimmt» (Steiger 1990, 17–18). In seinen sorgfältig recherchierten, vorerst 20 und dann 22 Thesen, die Steiger als Anregung und keinesfalls als Anweisung verstanden haben will, beschreibt er das Führungsverhalten im Alltag anhand von Beispielen aus der Praxis und mit dem erforderlichen Wissenschaft- und Forschungsbezug. Die «Menschenorientierte Führung» lässt sich in Bezug auf ihren Inhalt in den wissenschaftlichen Diskurs zum Thema transaktionale versus transformationale Führung einordnen. Dieser Diskurs wurde mass-

geblich von Bernhard Morris Bass (vgl. Bass 1990, 1998) geprägt, bezieht sich im Wesentlichen auf die Vorarbeiten von James McGregor Burns (vgl. Burns 1978) und findet sich zuweilen auch in der aktuellen Literatur zum Thema «Leadership» wieder (vgl. Jenewein u. Heidbrink 2008; Bruch u. Vogel 2011; Sinek 2018, 2020; Wiseman 2019). In seinem Werk «Menschenorientierte Führung» nimmt Rudolf Steiger die wichtigsten Elemente der transformationalen Führung – die Sinnvermittlung, das Aufzeigen einer Vision, der frühzeitige Einbezug der Mitarbeiter in Entscheidungs- oder Problemlöseprozesse, das Charisma der Führungsperson – auf und beschreibt diese mithilfe von verschiedenen Thesen, wie beispielsweise «Manager, Leader – oder einfach Führungskräfte», «Ohne Fehler keine Initiative», «Zentrale Bedeutung des Vertrauens», «Motivieren – mehr als ein Modewort» oder «Vorbild sein und Werte vermitteln».

Auf der Grundlage der «Menschenorientierten Führung» entstanden verschiedene Forschungskooperationen mit den Universitäten Zürich, Freiburg und Bern sowie insgesamt sechs Dissertationen (vgl. Honle 1996; Annen 2000; Seiler 2002; Gutknecht 2007; Baumann 2007; Curcio 2008), bei welchen Prof. Dr. Rudolf Steiger als Korreferent wirkte und insbesondere die Interessen der Armee vertrat.

Rudolf Steiger hat mit der in seinem Werk «Menschenorientierte Führung» beschriebenen ethisch-christlichen Grundhaltung Generationen von Berufs- und Milizoffizieren der Schweizer Armee sowie zivile Führungskräfte geprägt. Mit der Haltung der menschenorientierten Führung baut er eine Brücke zwischen erfolgreicher Auftragserfüllung und Menschlichkeit. Er betont dabei, dass Menschen und menschliche Beziehungen für den Erfolg einer Mission bzw. eines Auftrags wesentlich sind. Zudem unterstreicht er, dass Führungspersonen Spannungen aushalten und Vorbilder sein müssen. Führungskräfte, die menschenorientiert führen, inspirieren ihre Unterstellten und

«Rudolf Steiger hat mit der in seinem Werk «Menschenorientierte Führung» beschriebenen ethisch-christlichen Grundhaltung Generationen von Berufs- und Milizoffizieren der Schweizer Armee sowie zivile Führungskräfte geprägt.»



Rudolf Steiger (Bild: zVg)

bringen sie dazu, noch mehr Zeit für ihre Arbeit zu investieren und damit im Laufe der Zeit selbst zu Führungskräften zu werden. Mit sechs Auflagen von 1990–1992 zeichnete sich das Werk bereits früh als Bestseller ab. In der Armee wurde die «Menschenorientierte Führung» 1990 zur Lehrschrift 51.307 erlassen und 2004 durch die «Führungsausbildung der unteren Milizkader» abgelöst. Im November 2021 erschien, 30 Jahre nach der ersten Auflage und nach weit über 100 000 verkauften Exemplaren als Orell Füssli Sachbuch die 19. Auflage (vgl. Steiger 2021). Rudolf Steiger unterrichtet und leitet nach wie vor Seminare unter anderem für Schulleitende, Polizeikader, Ärztinnen und Ärzte im In- und Ausland. Die Aktualität und das Interesse an der «Menschenorientierten Führung» scheint ungebrochen zu sein. ♦

Literaturverzeichnis

- Annen, Hubert. 2000. *Förderwirksame Beurteilung: Aktionsforschung in der Schweizer Armee*. Frauenfeld, Stuttgart, Wien: Huber. Zugl. Zürich, Univ., Diss., 1999/2000.
- Bass, Bernard M. 1990. «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.» *Organizational Dynamics* 18 (3): 19–36.
- Bass, Bernard M. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Baumann, Dieter. 2007. *Militäretik: Theologische, menschenrechtliche und militärwissenschaftliche Perspektiven*. Theologie und Frieden 36. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bruch, Heike und Bernd Vogel. 2011. *Fully Charged: How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance*. Boston, Mass. Harvard Business Review Press.
- Burns, James M. 1978. *Leadership*. 1st edition. New York, Hagerstown, London: Harper & Row Publishers.
- Curcio, Gian-Paolo. 2008. *Verantwortungsmotivation zwischen Moralität und Gerechtigkeit: Eine empirische Untersuchung zum Entscheidungsverhalten von militärischen Führungskräften*. Internationale Hochschulschriften Bd. 504. Münster, München, Berlin: Waxmann. Zugl. Freiburg (Schweiz), Univ., Diss., 2007 u.d.T. Verantwortungsmotivation.
- Diethelm, Richard. 1990. «Wie die Armee statt Verbände Menschen führen lernt.» *Tages-Anzeiger*, 7. November.
- Fukuyama, Francis. 1989. «The end of history.» *National Interest*, 1989.
- Fukuyama, Francis. 1992. *Das Ende der Geschichte: Wo stehen wir?* München: Kindler.
- Gutknecht, Simon P. 2007. *Arbeitszufriedenheit und Commitment: Der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf organisationspezifische Einstellungen*. Saarbrücken: VDM Müller.
- Hoenle, Siegfried. 1996. *Führungskultur in der Schweizer Armee: Eine empirische Studie*. Frauenfeld: Huber. Zugl. Zürich, Univ., Diss., 1996.
- Jenewein, Wolfgang und Marcus Heidbrink. 2008. *High-Performance-Teams: Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Seiler, Stefan. 2002. *Führungsverantwortung: Eine empirische Untersuchung zum Berufsethos von Führungskräften am Beispiel von Schweizer Berufsoffizieren*. Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt a.M., New York, Oxford, Wien: Lang. Zugl. Fribourg, Univ., Diss., 2001.
- Sinek, Simon. 2018. *Gute Chefs essen zuletzt: Warum manche Teams funktionieren – und andere nicht*. 3. Auflage. München: REDLINE Verlag.
- Sinek, Simon. 2020. *Frag immer erst: warum: Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*. 8. Auflage. München: Redline-Verl.
- Steiger, Rudolf. 1986. *Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? Fragen u. Antworten zur militär. Ausbildung u. Erziehung*. Frauenfeld.
- Steiger, Rudolf. 1990. *Menschenorientierte Führung: Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte*. 1. Aufl. Frauenfeld: Huber.
- Steiger, Rudolf. 2021. *Menschenorientierte Führung. 22 Thesen für den Führungsalltag*. 19. Aufl. Frauenfeld / Zürich: Huber / Orell Füssli.
- Steiger, Rudolf und Ulrich Zwygart. 1994. *Militärpädagogik: Ein Leitfaden für militärische Ausbilder und Führer*. Frauenfeld: Huber.
- Wiseman, Richard. 2019. *Sprung auf den Mond: Wie wir Unerreichbares schaffen können*. Frankfurt am Main: S. Fischer.

Expertise

Bedeutung und zukünftige Entwicklung des militärischen Geoinformationswesens im Bereich der Planung und Lageverfolgung von Operationen und Einsätzen



MICHAEL LANINI, HANS-JÖRG STARK,
Militärischer Geoinformationsdienst Verteidigung (Mil Geo V)

Abstract

Geospatial information plays a central role in military operations and missions and forms the basis of comprehensive environmental analysis – worldwide. It forms an indispensable planning and command basis for the Swiss Armed Forces and is indispensable in the weapons and command information systems. The fundamental mission of the Military Geospatial Information Service comprises the procurement, processing, management and

provision of geospatial information such as maps, aerial or satellite images, elevation or landscape models as well as thematic information from the various command and control domains. Today, it provides access to geospatial information for the various command and control systems and, in line with current technological developments, will position itself in the future as an enabler in the field of Geodata Science and environmental analysis.

Schlüsselbegriffe Geoinformationen; Geodienste; Raumbezug; Räumliche Analysen; Lagedarstellung; Kartographie; Geodata Science; Umweltanalyse; Digitalisierung; Militärgeografie

Keywords geospatial information; geospatial services; environmental analysis; digitalization; military geography



MICHAEL LANINI,

MSc Geography, ist Geograf und seit dem 1. März 2022 Geoinformationspezialist bei der kantonalen Verwaltung des Kantons Tessin in Bellinzona. Vorher, seit 2012, hat er den Militärischen Geoinformationsdienst der Verteidigung geleitet und am Aufbau der Militärischen Geodaten-Infrastruktur zur zentralen, standardisierten Bereitstellung von Geodienste innerhalb der Armee beigetragen. In seiner Milizfunktion ist er Chef Mil Geo V als Fachoffizier. Neben dem MSc in Geografie der Universität Zürich hält er ein MAS in humanitäre Logistik und Management der Università della Svizzera italiana in Lugano.

E-Mail: michael.lanini@ti.ch



PROF. HANS-JÖRG STARK,

MSc GIS, DataScientist, ist ursprünglich ausgebildeter Vermessungsingenieur und arbeitete nach seiner Ausbildung während 12 Jahren in der Privatwirtschaft im GIS-Umfeld, bevor er 2004 einem Ruf als GIS-Professor an die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW folgte. Dort lehrte und forschte er, bis er 2016 das akademische Umfeld verliess und nach einem Abstecher in der Verwaltung 4.5 Jahre für die SBB im Innovationsbereich tätig war und schliesslich für die FUB als externer GIS-Spezialist arbeitete. Seit 14.02.2022 ist er als Nachfolger von Michael Lanini als Leiter Militärischer Geoinformationsdienst Verteidigung tätig. Nebst seiner Ausbildung im GIS-Bereich bildete er sich auch im Bereich Data Science weiter.

E-Mail: hans-joerg.stark@vtg.admin.ch

Einleitung

Um den geografischen (physikalischen und menschlichen) Faktor in militärischen Operationen zu erfassen, greifen moderne Armeen auf Geoinformationen und deren Techniken zurück. Das militärische Geoinformationswesen unterscheidet sich von den Disziplinen Militärkartographie und Militärgeographie durch seine Ausrichtung auf das Informationsmanagement, bleibt aber eng mit diesen Methoden verwandt.

Laut der neuen Strategie Geoinformation Schweiz¹ werden «Geoinformationen für Entscheidungen in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und im Alltagsleben immer wichtiger. Als Teil der Digitalisierung beschleunigt die Geoinformation den Wandel zur Wissensgesellschaft. Zudem steigert die Digitalisierung die Verfügbarkeit und Vielseitigkeit von Daten mit räumlichem Bezug (Geodaten). Damit erhalten die Nutzenden neue Möglichkeiten, um aus Daten relevantes Wissen zu gewinnen.» Diese Aussagen gelten sowohl für den zivilen als auch für den militärischen Bereich. Es wäre nicht unangebracht zu behaupten, dass im militärischen Umfeld die meisten Entscheidungen auf Geoinformationen beruhen. Sei es bei der Überprüfung eines klassischen Verteidigungsszenarios, wobei Geoinformationen in eine Umwelt- und Geländeanalyse integriert werden, um dabei die Konsequenzen für die eingesetzten militärischen Mittel und Truppen abzuleiten. Oder im Zusammenhang mit Such- und Rettungsaktionen aus der Luft, bei denen die Piloten auf Navigationskarten und Datenbanken mit Luftfahrthindernissen angewiesen sind. Diese werden in digitaler Form und dynamisch in Cockpitsystemen angezeigt. Oder sogar im Falle einer Naturkatastrophe ermöglichen die Geoinformationstechnologien die rasche Erfassung von Daten anhand von bildaufnehmenden Satelliten aus dem All oder anhand von Luftbildern aus Flugzeugen oder Drohnen. Geoinformationen tragen zur raschen und zeitnahen Erstellung und Nachführung des Lagebildes bei. Das Ausmass einer Katastrophe, die Auswirkungen auf Personen und Sachen und ihre Entwicklung im Laufe der Zeit können somit verfolgt werden.

Im Rahmen der neuen Strategie Geoinformation Schweiz wurde unter anderem die zentrale Rolle der Geoinformation für die Sicherheit erwähnt. Die Bedeutung der Aktualität von Geoinformationen in Krisensituationen wird ebenso hervorgehoben wie die zunehmende Nutzung von Verbreitungs- und Analy-

semöglichkeiten, die sich mit der Informationstechnologie in rasantem Tempo entwickeln. Geoinformationen können in verschiedenen Massstäben und in unterschiedlichen räumlichen und zeitlichen Auflösungen erfasst und verarbeitet werden, so dass sie von der strategischen bis zur taktisch-technischen Stufe benutzt werden können. Ein weiterer entscheidender Faktor sind die Verarbeitungs- und Analysemöglichkeiten, die es erlauben, anhand moderner Datenverarbeitungsmittel aus Geodaten Wissen zu generieren.

Dank Standardisierung und Interoperabilität können Geoinformationen kombiniert und zwischen verschiedenen Organisationen vernetzt respektive ausgetauscht werden, was eine konzertierte Vermehrung und Verbreitung von «Geowissen» ermöglicht und Redundanzen vermeidet. Die Effizienzsteigerung durch Mehrfachnutzung führt auch zu Kostenreduktionen (vgl. de Lange 2020).

In diesem Artikel werden wir einige Anwendungsfälle von Geoinformationen in der Verteidigung konkreter untersuchen und ihre Vorteile und einige Einschränkungen analysieren. Zunächst soll jedoch ein Überblick über die Organisation des Geoinformationswesens in der Schweizer Armee, seine Organisationsstruktur, seinen Nutzen für die Gruppe Verteidigung und seinen Beitrag zur Sicherheit des Landes gegeben werden. Im Anschluss daran wird der Geo Support als Disziplin zur Unterstützung der Planung und Führung militärischer Operationen und der Krisenbewältigung eingehend behandelt. Zum Schluss werden einige Perspektiven für das Fachgebiet aufgezeigt, insbesondere die entstehende Disziplin *Geodata Science* und der wachsende Bedarf an einem Lagebild «Umwelt» im Rahmen der Digitalisierung von militärischen Führungsprozessen.

Geoinformationen in der Armee

Die Ausrichtung und die Leitlinien zum militärischen Geoinformationswesen (Mil Geo) sind in der Mil Geo Policy der Schweizer Armee festgehalten. Die letzte Fassung wurde am 16. Januar 2018 durch den Chef Armeestab erlassen.

Unter dem Kapitel *Vision* statuiert die Policy Folgendes: «Durch eine Bereitstellung von bedarfsgerechten Geoinformationen, nach dem Grundsatz *operating off the*

same map, trägt das Geoinformationswesen aktiv zur Auftragserfüllung der Armee bei.»

Dieses Prinzip wird auch in der militärischen Anordnung «Handbuch Mil Geo» (Dokumentation 11.300) wiederholt: Bei der Bereitstellung und Nutzung von Geoinformationen ist das folgende, allgemeine Prinzip zu beachten: Sämtliche involvierte Akteure, militärische und nicht-militärische, sollen von den gleichen Geoinformationen aus operieren, um die Einheitlichkeit der Anstrengungen zu erreichen. Weiter wird in der Policy betont, dass der Grundbedarf an Geoinformationen auf die Aufgaben und Referenzszenarien der Armee auszurichten und dass die technische Interoperabilität eine unabdingbare Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit Partnern ist. Dazu werden aktive Partizipation der Bedarfsträger am Anforderungsmanagement, die Koordination des Geodaten-Managements durch ein Fachgremium, das Mil Geo Fachboard, die Dienstleistungsorientierung des Fachgebietes und die Standardisierung von Geoinformationen als zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert.

Im Zusammenhang mit der Standardisierung erwähnt die Policy insbesondere das Geoinformationsgesetz und die entsprechenden Verordnungen, die 2008 auf Bundesebene in Kraft getreten sind. Diese Rechtsgrundlage bildet den Rahmen für alle Aktivitäten der Behörden, einschliesslich der Gruppe Verteidigung, die sich auf die Beschaffung, Modellierung, Verarbeitung, Verteilung und Nutzung von Geoinformationen konzentrieren.²

Das Gesetz stellt jedoch nur einen der Pfeiler der ehemaligen Schweizer Geoinformationsstrategie vom 15. Juni 2001 dar. Bereits zu Beginn des Jahrtausends beauftragte der Bundesrat das VBS, im Einklang mit der internationalen technologischen Entwicklung, die Grundlagen für eine Nationale Geodaten-Infrastruktur (NGDI) zu erarbeiten und umzusetzen. Aus dieser Strategie ist bereits die Bundesgeodateninfrastruktur (BGDI) mit ihrem bekannten Geoportal (map.geo.admin.ch) hervorgegangen, das derzeit über 800 einzelne Geodienste beherbergt.³

Parallel dazu erstellte die Gruppe Verteidigung im Juli 2012 eine Konzeptstudie, die den Grundstein für eine Militärische Geodaten-Infrastruktur (MGDI) legte. Dabei gelten die gleichen Grundsätze wie im Bundesge-



Abbildung 1: Spatial Data Science (Quelle: What is Spatial Data Science? – GIS Geography)

setz. Diese sind zusätzlich zu den Grundsätzen, die untrennbar mit dem militärischen Umfeld verbunden sind, wie Robustheit und Sicherheit der Informationen in einem degradierbaren Umfeld zu verstehen.

Die Militärische Geodaten-Infrastruktur stellt somit – gemäss Policy – ein Rahmenwerk für organisatorische Massnahmen, institutionelle Einrichtungen, Technologien, Daten und Personal dar, welche den gemeinsamen Austausch und die effiziente Nutzung von Geoinformationen in der Armee ermöglichen. Sie stellt Geoinformationen über Geodienste für alle Systeme der Armee als robusten Kerndienst zur Verfügung.

Um all diese Geodienste zu orchestrieren, wurde der Militärische Geoinformationsdienst Verteidigung (Mil Geo V) geschaffen, dessen Hauptaufgabe darin besteht, die Unterstützung der Operationen und Einsätze der Armee mit bedarfsgerechten Geodiensten im gesamten Aufgaben-Spektrum und in jeder Lage sicherzustellen. Dieses Bündel von Aktivitäten wird in Anlehnung an die international gebräuchliche Diktion als «Geospatial Support» oder kurz «Geo Support» bezeichnet (vgl. Kawasaki et al. 2013; Goodchild 2007b; San Martin and Painho 2019).

Der mit der Landesvermessungsverordnung bezeichnete Hauptleistungserbringer ist das Bundesamt für

Landestopografie swisstopo, das im Auftrag der Gruppe Verteidigung das Militärgeografische Institut betreibt und die bedarfsgerechte Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen gemäss den Prioritäten von Einsätzen und Ausbildung sicherstellt.

Weiter sollen die operationellen Aufgaben und Prozesse von in den Organisationseinheiten eingebetteten Fachexperten ausgeführt werden. Dies erfolgt sowohl durch zivile Mitarbeitende in der militärischen Verwaltung als auch durch Angehörige der Miliz. Die Leistungen sind massgeschneidert und werden bedarfsgerecht entweder im Rahmen des Aktionsplanungsprozesses nach dem Reglement «Führungs- und Stabsorganisationen 17» oder *ad hoc* erbracht.

Die Direktunterstellten des Chefs der Armee stellen in der Regel einen Fachkontakt zur Verfügung. Diese Stellen bieten die Fachexpertise für den Geo Support innerhalb ihrer Organisationseinheit und stellen das Bindeglied zum Fachgremium Mil Geo sicher, welches auf Stufe Verteidigung die mittel- bis längerfristigen Zielvorgaben für das Fachgebiet erlässt.

Der Stabschef des Kommandos Operationen amtiert *ex officio* als Vorsitzender im Fachgremium und verantwortet die Koordination und die Ausführung des Geo Supports im Rahmen der Planung und Führung

von Operationen und Einsätzen auf Stufe Armee. Das Berufspersonal wird durch zusätzliche Unterstützung der Miliz ergänzt, um den Fluss von Geoinformationen effizient und effektiv zu steuern. Somit kann der Geo Support in allen Lagen gewährleistet werden.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Mil Geo Fachexperten und den Verantwortlichen von Führungs- und Informationssystemen (FIS) der Armee, insbesondere FIS Heer, FIS Luftwaffe und Cockpit Planung/Führung, ist unerlässlich. Die Weiterentwicklung der Führungsinformationssysteme und der damit verbundenen Technologien in Verbindung mit Initiativen zur Verbesserung der Verfügbarkeit von Geoinformationen über Webdienste hat dazu geführt, dass diese vermehrt vernetzte und standardisierte Geodienste nutzen. Schliesslich wird Mil Geo V im vorhin erwähnten «Handbuch Mil Geo» als Dienstleistungsbereich der Militärischen Geodaten-Infrastruktur definiert, welcher «Planungs-, Führungs- und Verwaltungsaktivitäten wahrnimmt, sämtliche Ersteller und Nutzer von Geoinformationen und deren Technologien in der Gruppe Verteidigung direkt vernetzt und die Zusammenarbeit mit transparenten Prozessen, Rollen und Zuständigkeiten fördert.»

Geo Support als «Enabler»

Geo Support umfasst sämtliche Aktivitäten zur Unterstützung der militärischen Aktionsplanung und Lageverfolgung mit Geoinformationen. Dies sind:

- die Ermittlung des aktuellen Bedarfs,
- die Beschaffung von passenden Geodaten und Geodiensten,
- die Aufbereitung von Geodaten gemäss Spezifikationen des Bedarfsträgers,
- die Bereitstellung der konfektionierten Produkte und
- die Förderung der Nutzung in den eingesetzten Systemen.

Der Geo Support kann wie in Abbildung 2 als Zyklus dargestellt werden.

Generell werden Geoinformationen innerhalb der Gruppe Verteidigung als Geodienste über die MGDI zu Gunsten der zahlreichen Fachanwendungen der Armee angeboten.

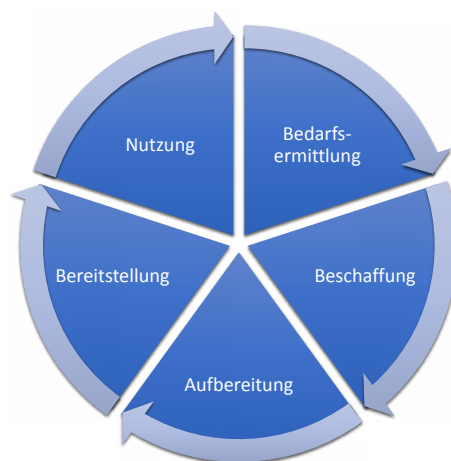


Abbildung 2: Geo Support als Zyklus (eigene Darstellung)

Als Eckwerte und Rahmenbedingungen zählen die bis anhin geplanten oder vorgesehenen Operationen, Einsätze und Übungen, die Daueraufgaben sowie die grossen Veranstaltungen mit Armee-Beteiligung. Der Grundbedarf an Geoinformationen (Grunddaten, Welt-Basiskarten usw.) wird ständig überprüft und bei Bedarf angepasst.

Das Bundesamt für Landestopografie swisstopo produziert, verwaltet und vertreibt Geodaten über die gesamte Schweiz und das angrenzende Ausland. Diese werden regelmässig aktualisiert und der Armee zur Verfügung gestellt. Es handelt sich dabei beispielsweise um digitale Landeskarten in zahlreichen Massstäben, Landschaftsmodelle, Höhenmodelle, Luft- und Satellitenbilder. Eine Leistungsvereinbarung zwischen swisstopo und der Armee regelt die Einzelheiten dieser strategischen und historischen Zusammenarbeit. Das Militärgeografische Institut koordiniert und steuert die Aktivitäten von swisstopo im militärgeografischen Bereich im In- und Ausland. Die Beschaffung von ausländischen Geodaten erfolgt einerseits im Rahmen der Abkommen im Bereich der militärgeografischen und der zivilen Partnerschaften, andererseits über kommerzielle Anbieter. Swisstopo pflegt im Auftrag der Armee ungefähr zehn Vereinbarungen mit ausländischen Geoinformationsdiensten, welche neben dem Geodaten-Austausch auch die Zusammenarbeit im Bereich Ausbildung und Koproduktion fördern.⁴

Die Gruppe Verteidigung kann auch Geodaten nach ihren eigenen, spezifischen Bedürfnissen autonom beschaffen und aufbereiten. Das gilt insbesondere für Geodaten, deren Beschaffung zeitkritisch ist. Sowohl offene Quellen im Internet als auch bestehende Vereinbarungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Laien-Geografen, aber auch professionelle Fachleute und amtli-

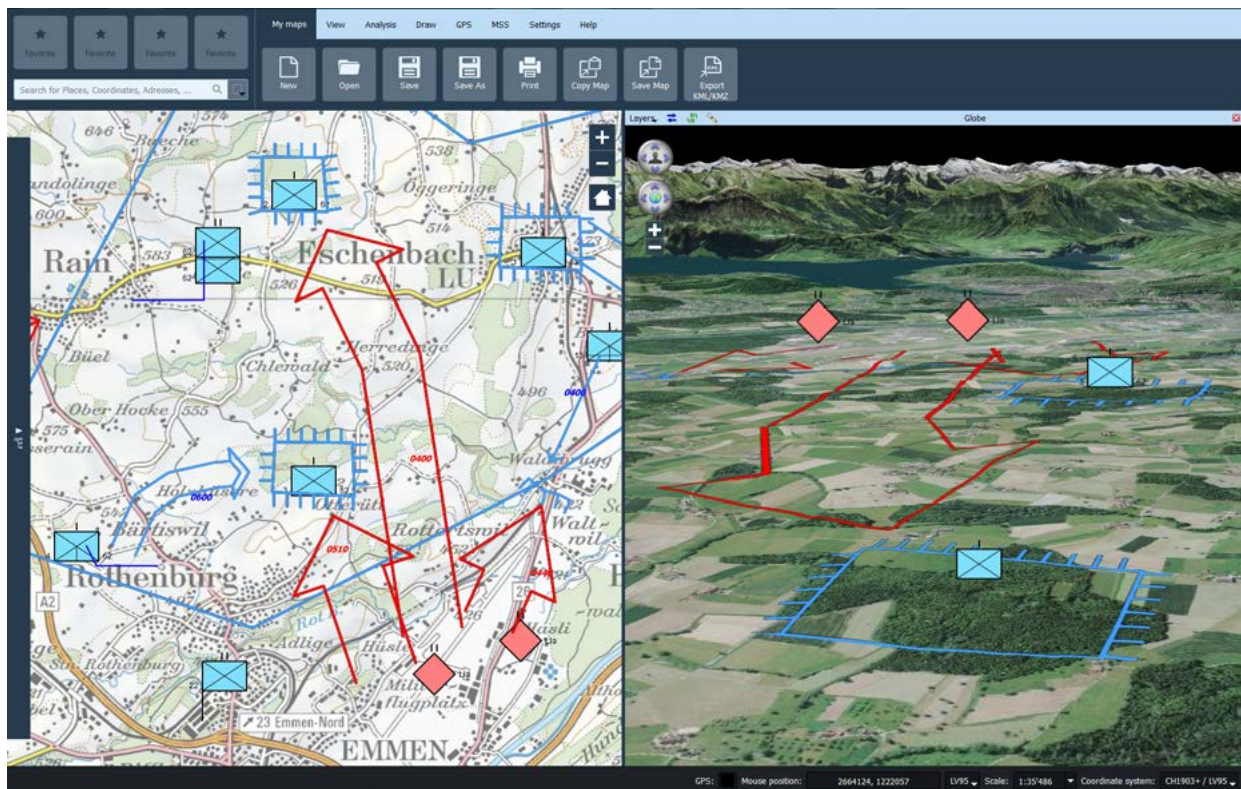


Abbildung 3: KADAS Albireo im Einsatz

che Stellen publizieren vermehrt ihre Produkte online und stellen diese kostenfrei zur Verfügung. Somit stehen beispielsweise auf der Plattform *opendata.swiss* sogenannte *Open Government Data (OGD)* zur Verfügung, welche sich meistens direkt oder indirekt georeferenzieren lassen. Dank dem Community-Projekt *OpenStreetMap (OSM)* stehen weltweite Grundlagen zur Verfügung, welche die Orientierung und Navigation im Gelände und die Aufbereitung von räumlichen Entscheidungsgrundlagen unterstützen.^{5, 6} Diese Daten von Freiwilligen wurden bereits mehrfach in der Krisenbewältigung erfolgreich eingesetzt (bspw. nach dem Erdbeben in Haiti 2010). Aus der OSM Datenquelle werden beispielsweise die Netzwerkdaten für die Routenberechnung und die Navigation im KADAS (Karten-Darstellungs-System) Albireo generiert.⁷

Bei der Aufbereitung von Daten geht es darum, die beschafften Rohdaten zu einem nutzbaren Produkt zu formen und zu veredeln. Der Hauptzweck dieser Tätigkeit ist die Erstellung des Endprodukts gemäss den geltenden Normen und je nach Art der Veröffentlichung oder Verbreitung. Handelt es sich um einen Geodienst, so wird er in Form eines *Web Map Service (WMS)* oder eines *Web Feature Service (WFS)* gemäss den vom *Open Geospatial Consortium (OGC)* festgelegten Standards bereitgestellt und von der *Defence Geospatial Information*

Working Group (DGIWG) in für das militärische Umfeld geeignete Anwendungsprofile übersetzt.⁸

Mit Werkzeugen der Geo-Analyse werden Geodaten gezielt ausgewertet und Mehrwert bzw. zusätzliche Information oder Wissen generiert. Um aus Geodaten relevante Erkenntnisse zu extrahieren und daraus Konsequenzen für militärisches Handeln ableiten zu können, bedarf es hochspezialisierter Systeme. Dies ist die Aufgabe der geografischen Informationssysteme (GIS). Ein GIS dient der Erfassung, Speicherung, Bearbeitung, Modellierung, Analyse, Verwaltung und Darstellung aller Arten von Geodaten. Es besteht aus Software, Hardware, Datenbanken, Algorithmen und Fachwissen (vgl. Chan and Williamson 1997, Chang 2018).

Die Fachanwendung KADAS Albireo stellt beispielsweise ein solches GIS dar, mit dem in der Armee die Möglichkeit besteht, räumliche Analysen durchzuführen, um das physische Umfeld zu verstehen und als georeferenzierte Karte abzubilden. Wichtige Metriken wie Entfernungen, Oberflächen, Azimute, Hänge, Schatten und Sichtbarkeitsanalysen sind einfach in der Ad-hoc-Erstellung. Zusammen mit den im Geodienstkatalog hinterlegten Geodiensten und der 3D-Visualisierung bietet ein solches GIS die Fähigkeit, eine digitale, räumliche Umweltanalyse durchzuführen. KADAS Albireo basiert auf der vollumfänglichen und profes-

sionellen *Open Source* Software QGIS. Es bietet insbesondere eine vereinfachte Benutzeroberfläche im Vergleich zur Vollversion (s. 3).⁹

Geo Support in Notlagen

Regelmässig werden Regionen in der Schweiz von schweren Überschwemmungen, Murgängen, Erdbeben und Waldbränden heimgesucht. Erdbeben hoher Intensität sind in der Schweiz selten, aber wenn sie auftreten, können sie angesichts der zunehmenden Verstädterung katastrophale Folgen haben (vgl. Wenk 2013).

Die Überwachung mit Fernerkundungstechniken und das sogenannte *Rapid Mapping* stellen wichtige Informationsquellen für Entscheidungsträger dar, die mit Katastrophen grossen Ausmasses konfrontiert sind (vgl. Buehler et al. 2005). Der Bund betreibt Rapid Mapping als Dienstleistung, die vom Bundesamt für Umwelt (BAFU) in Zusammenarbeit mit der Nationalen Alarmzentrale (NAZ) koordiniert und von Spezialisten des Bundesamtes für Landestopografie swisstopo durchgeführt wird.¹⁰

Mit Hilfe von Satellitendaten, Luftbildern und Drohnenaufnahmen können in kurzer Zeit und relativ flexibel grundlegende Geodaten für die Realisierung von Visualisierungen und Analysen zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen in Notfallsituationen erhoben werden. Die Erfassung, Aufbereitung und Verbreitung von Übersichts- und Schadenskartierungen, die zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen geeignet sind, setzt eine Infrastruktur für den Umgang mit solchen Geoinformationen sowie qualifiziertes und hoch verfügbares Personal voraus. Diese Produkte ermöglichen es, Entscheidungen auf der Grundlage gesicherter und objektiver Fakten sowie auf der Basis von Trendanalysen zu treffen, die nur durch die zeitliche Abfolge georeferenzierter Daten möglich sind. So lassen sich zum Beispiel auf einen Blick die Fragen beantworten: Wo befindet sich das überschwemmte Gebiet und wie weit dehnt es sich aus? Wo sollen wir die Rettungsgeräte aufstellen? Wie lang ist die Feuerfront? Wie schnell bewegt sie sich und in welche Richtung? Wie gut ist die Zugänglichkeit? etc.

Im Bereich der humanitären Hilfe unterstützt die Armee das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) im Rahmen des Konzepts «AD-

RIANA». In diesem Kontext, in dem der Bund hauptsächlich zur Unterstützung eines um Hilfe ersuchenden Drittlandes oder unter der Schirmherrschaft der Vereinten Nationen tätig ist, kommt der Koordinierung des Geo Supports eine ganz besondere Bedeutung zu. Ein «Geoinformation-Hilfsnetz» wird sehr spontan eingerichtet. Dazu gehören Akteure aus institutionellen Einrichtungen in der von der Katastrophe betroffenen Region (oder den Regionen), in der die Kapazitäten vorhanden sind, UN-Organe und überregionale Initiativen (z. B. das COPERNICUS-Programm der Europäischen Union).¹¹

Es besteht dazu eine Vielzahl von Nichtregierungsorganisationen (NGOs), wie beispielsweise MapAction, eine britische NRO, die seit der Jahrtausendwende an mehreren Fronten aktiv ist, unter anderem bei der Nothilfe in Sri Lanka nach dem verheerenden Tsunami im Indischen Ozean im Jahr 2004. Diese und ähnliche Organisationen haben das Ziel, die notwendige kartografische Unterstützung für die Rettungskräfte für die gezielte Bereitstellung von humanitärer Hilfe zu leisten.¹²

Inmitten dieser Vielzahl von hilfswilligen Akteuren bildet die Bereitschaft zum Austausch von standardisierten Geoinformationen auch den unabdingbaren allgemeinen Rahmen, um die grösstmögliche Effizienz der Hilfsgemeinschaft zu erreichen und die Entscheidungsträger in die Lage zu versetzen, das Ereignis in fundierter Weise und auf der Basis von Fakten zu bewältigen. Diese Herausforderung kann sowohl die humanitären Hilfeleistungen im Ausland als auch die Katastrophenhilfe im Inland betreffen. Die technologischen Mittel sind zahlreich und Geodaten werden mit immer höherer räumlicher und zeitlicher Auflösung gesammelt und verarbeitet. Wie so oft liegt der Schlüssel zum Erfolg jedoch in der Koordination und den organisatorischen Vorkehrungen, die getroffen wurden, bevor das «Feuer ausbrach». Diese Überlegungen gelten sicherlich auch für den traditionsreichen humanitären Bereich in der Schweiz, der nicht über einen solchen kooperativen Rahmen für den Geo Support verfügt. Die Förderung dieses institutionellen Austauschs zwischen den beteiligten Akteuren könnte in jedem Fall ein wesentlicher Schritt sein, um das Bewusstsein für Geoinformations-Lösungen im humanitären Bereich und deren Potenzial für eine fundierte Entscheidungsfindung zu schärfen (vgl. Lanini 2020).

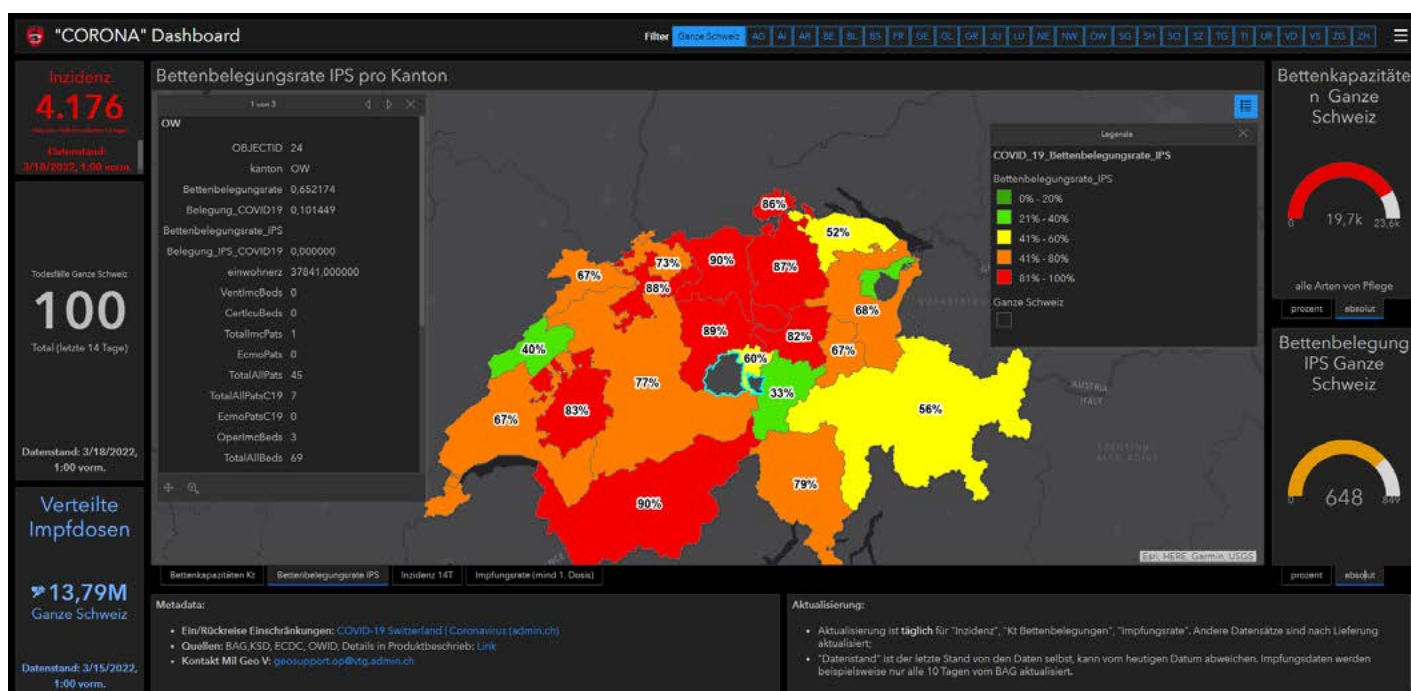


Abbildung 4: Corona-Dashboard

Geo Support und Pandemie

Während der COVID-19-Pandemie stellten diverse Kantone und auch das Fürstentum Liechtenstein Gesuche um Unterstützung durch die Schweizer Armee. Es wurde mit aller Kraft die aktuelle Lage beobachtet und bewertet. Besonders bei der ersten Welle arbeiteten sich sämtliche Führungsstufen der Armee so schnell wie möglich und ohne Vorbereitungszeit in die Thematik ein. Vom Chef der Armee bis zum Kompaniekommandanten wurden Informationen benötigt, um Entscheide zu treffen. Komplexe Ereignisse mussten innert Tagen analysiert und verständlich vermittelt werden. Ein zentraler Faktor dabei war der Raumbezug, dort wo sich unser Leben abspielt. Das Visualisieren von Informationen auf Karten bewirkt, dass komplexe Systeme für Menschen sachlich und verständlich werden. Durch die kartografische Darstellung der Bettenbelegung in den Spitälern mit relativen und absoluten Informationen zu COVID-19-Patienten kann der Sachverhalt viel übersichtlicher und wirksamer analysiert werden, als zum Beispiel mit einer Datentabelle (vgl. Zhao et al. 2020). Die Verfügbarkeit solcher mittels Geo-Grunddaten visualisierten Sekundärmerkmale erwies sich als unerlässlich.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor war die Kombination der folgenden Fähigkeiten: Geodaten aus verschiedenen Quellen zu kombinieren, diese fachgerecht auf-

«Das Visualisieren von Informationen auf Karten bewirkt, dass komplexe Systeme für Menschen sachlich und verständlich werden.»

zubereiten und schliesslich plausibel zu interpretieren und auf der Grundlage der analysierten Geodaten klar und transparent zu kommunizieren. Daten über die Bevölkerung (Einwohnerzahl, Dichte, Verteilung der Altersgruppen), über die Krankenhausinfrastrukturen (Krankenhäuser und Notaufnahmen, Kapazität und verfügbare Betten) und über die Mobilität (Verkehrsströme, Auslastung der öffentlichen Verkehrsmittel), welche massstabsgerecht mit den passenden Geo-Grunddaten verknüpft werden, sind nur einige Beispiele für Quellen, die es sowohl der Armee als auch den anderen intervenierenden Akteuren ermöglichten, die Übersicht im Pandemiechaos zu behalten, um in der Lage zu sein, die Konsequenzen für ihre eigenen Ressourcen mit einem gewissen Vorlauf zu ziehen. All dies geschieht nicht nur innerhalb der Schweizer Grenzen, sondern auch im europäischen und internationalen Kontext.

Zukünftige Entwicklungen und Trends

Geodata Science

Geoinformationstechnologien werden zunehmend genutzt, um einen automatisierten Zugang zu nutzerrelevanten Informationen zu er-

möglichen. Laut Strategie Geoinformation Schweiz von 2020 werden aber die Datenbestände immer grösser, heterogener, komplexer und kurzlebiger. Die Prinzipien der *Geodata Science* sind die gleichen wie die der bekannteren Datenwissenschaft, aber der Schwerpunkt liegt weniger auf der Gewinnung und Verarbeitung, sondern mehr auf der Auswertung von Geodaten, um Erkenntnisse über die menschliche und physische Umwelt abzuleiten. Um das Potenzial von Geodaten voll auszuschöpfen, müssen interdisziplinäre neue Methoden aus den Datenwissenschaften verstanden und dort eingesetzt werden, wo sie sinnvoll sind. Dies erfordert die Schaffung und Verbreitung neuen Wissens sowie die Entwicklung einer skalierbaren Infrastruktur. *Geodata Science* bietet das Potenzial, ein besseres Verständnis über Ereignisse mit räumlicher Ausprägung verschiedener Art (u. a. Gefechtsaktionen, natur- und technologiebedingte Katastrophen und Pandemien) sowie einen sachlicheren und objektiveren Ansatz für Planungs- und Folgeprozesse zu liefern. Banken, Versicherungen, Telekommunikation und Finanzdienstleistungen sind nur einige der Unternehmen, die bereits davon profitieren und sich dies gewinnbringend zu Nutze machen. Versicherungsunternehmen können beispielsweise ihre Prämienberechnungen durch Grundlagen von Geodatenanalysen verbessern, die natürliche und technologische Risiken für eine bestimmte Region oder ein bestimmtes zu versicherndes Objekt berücksichtigen.

Der Bereich der *Open Source Intelligence* (OSINT) profitiert bereits von den Fortschritten in der Geodatenwissenschaft. Der Zugang über das Internet zu buchstäblich unendlich vielen Informationen, die häufig georeferenziert sind (*Big Geodata*), öffnet die Tür für Anwendungen verschiedenster Art. Dank der zunehmenden Verbreitung von Smartphones, die mit GNSS-Sensoren ausgestattet sind, ist die Erfassung und Verbreitung von georeferenzierten Daten in den letzten zwei Jahrzehnten weit verbreitet worden. Das von Goodchild (2007) formulierte Konzept der «freiwilligen Geografie» (*Volunteered Geographic Information VGI*) bedeutet, dass potentiell jede Person in der Lage ist, Geoinformationen durch ihr lokales Expertenwissen zu produzieren und direkt in gemeinsame Datenverwaltungssysteme zu übertragen. Ausserdem erfolgt die Verbreitung in naher Echtzeit, so dass die Analysten den Verlauf eines Ereignisses sehr unmittelbar verfolgen und daraus wichtige Erkenntnisse ziehen können. Ein Beispiel

dafür waren die Proteste des Arabischen Frühlings, die ihren Auslöser in den sozialen Medien fanden und so eine beispiellose digitale Spur der Demonstrationen hinterliessen (vgl. Stefanidis et al. 2013). Weitere Beispiele sind die Bewältigung von Naturereignissen besonders in ärmeren Ländern und Regionen, in welchen häufig aktuelles Kartenmaterial fehlt, das für die Notfallorganisationen von zentraler Bedeutung beim gezielten Ressourceneinsatz ist.

Williams and Blum (2018) postulieren, dass in Kombination mit einer ständig wachsenden Zahl von Softwareplattformen Analysen von Geodaten aus sozialen Netzwerken zunehmend dabei helfen, Herausforderungen im Bereich *Big Geodata* sinnvoll zu bewältigen und relevante Signale von Rauschen zu unterscheiden. In diesem Kontext ist allerdings die Datenqualitätsfrage bzw. die Sicherstellung dieser eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Weiter stellen sie fest, dass das maschinelle Lernen und die Verarbeitung natürlicher Sprache der Nachrichtenbeschaffungen im Bereich OSINT eine Vielzahl von Möglichkeiten eröffnen. Dennoch bleiben viele Herausforderungen für Analysten bestehen, die nach wie vor mit Fragen der Relevanz und Zuverlässigkeit im Zusammenhang mit offen verfügbaren Geoinformationen konfrontiert sein werden.

Geodata Science fand auch bei der jüngsten COVID-19-Pandemie breite Anwendung. Eine der wichtigsten Fragen für das Gesundheitssystem und die Krisenorganisationen, einschliesslich der Armee, betraf die zukünftige Entwicklung, also die Prognose der Fälle und damit die potenzielle Überlastung der Spitäler in den Folgetagen oder -wochen. Damit sollte ein gewisses Mass an Antizipation und ein zeitlicher Vorsprung für kompetentes Handeln und einen effizienten Ressourceneinsatz erreicht werden, der die Planung und den Einsatz der geeigneten Mittel ermöglicht. Ein Beispiel für ein raumbezogenes Instrument, das diesem Bedürfnis entspricht, ist die Anwendung icumonitoring.ch der ETH Zürich (vgl. Zhao et al. 2020). Die Plattform schätzt für jedes Spital die Anzahl der Krankenhausaufenthalte aufgrund von COVID-19, die Anzahl der Krankenhausaufenthalte auf der Intensivstation für alle Ursachen und die benötigten Beatmungsgeräte aufgrund von Geodaten aus dem Informations- und Einsatzsystem IES des Koordinierten Sanitätsdienstes der Schweiz.¹³

«Das militärische Geoinformationswesen kann somit in Zukunft durch Geodata Science, die anspruchsvollen räumlichen Analysen beinhalten kann, über seinen üblichen Bereich weit hinausgehen.»

Das militärische Geoinformationswesen kann somit in Zukunft durch *Geodata Science*, die anspruchsvollen räumlichen Analysen beinhalten kann, über seinen üblichen Bereich weit hinausgehen. GIS-Methoden vermischen sich mit den Datenwissenschaften bzw. werden zukünftig ein integraler Bestandteil dieser und entwickeln sich zu einem dynamischen und hoch-innovativen Fachgebiet. Da es sich bei *Geodata Science* jedoch um ein sehr komplexes Thema handelt, müssen bei der Armee zunächst gezielte Investitionen im Bereich Infrastruktur und Knowhow getätigt werden, um sich den erwähnten Vorteil zu eigen zu machen. In Übereinstimmung mit der Strategie Geoinformation Schweiz ginge es zunächst darum, lohnende Investitionsbereiche zu identifizieren, um eine Roadmap für die Tätigkeiten in diesem Aktionsfeld davon abzuleiten.

Lagebild Umwelt

Ein Tätigkeitsbereich, in dem Geoinformationen in Zukunft eine noch grössere Rolle spielen werden, ist jener der Umweltanalyse und der Darstellung eines digitalen Lagebildes «Umwelt». Der Einsatz von Geoinformationssystemen in diesem Zusammenhang wird an Bedeutung gewinnen. Diese Systeme haben das Potential, die traditionelle Umweltanalyse zu ersetzen oder zumindest zu ergänzen. Die analogen Grundlagen bestehend aus ausgeschnittenen und zusammengeklebten topografischen Karten, welche mit transparenten Folien mit handgezeichneten Darstellungen der verschiedenen Themenbereiche überlagert werden, werden nicht in der Lage sein, mit den digitalisierten Ansätzen aus dem Geoinformationswesen Schritt zu halten. Die elektronische Verfügbarkeit aktueller und umfassender Geoinformationen verkürzt die Vorbereitungszeit erheblich zugunsten der Zeit, die für die eigentliche Analyse aufgewendet werden kann. Die Führungs- und Informationssysteme der Zukunft werden voraussichtlich nicht nur in der Lage sein, diese Informationen darzustellen, sondern auch automatisch die Konsequenzen für die eingesetzten

Truppen und Mittel entlang der verschiedenen Faktoren Kraft, Raum, Zeit und Information zu ziehen und den Kommandanten vorzulegen.

Ein sogenanntes *Recognized Environmental Picture* (REP) ist definiert als eine (übersetzt aus dem Englischen) «vollständige und nahtlose Darstellung von geographischen, ozeanografischen und meteorologischen Informationen, die der Planung und Führung von streitkräfteübergreifenden Operationen in einem bestimmten Gebiet zu einer bestimmten Zeit dient und die Einheitlichkeit der Anstrengungen im gesamten Einsatzraum unterstützt».¹⁴

Bei der NATO wird eine flexible und offene Architektur vorgeschlagen. Der Schwerpunkt liegt auf der Ermöglichung eines netzzentrischen Ansatzes. Der Schlüssel dazu ist die Verwendung offener, anerkannter Standards, die sowohl für die Datenaustauschprotokolle als auch für die Datenformate gelten (vgl. Teufert and Trabelsi 2006).

Die Schweiz mit ihrem operativen Vorgelände sowie die Interessenräume im Ausland weisen vielfältige, durch verschiedene Klimazonen geprägte Umweltbedingungen auf. Die Variabilität dieser Umweltbedingungen prägt das operationelle Umfeld und kann unter Umständen einen Überraschungsfaktor darstellen. Ein REP hätte zum Ziel, zeitnah und dauernd präzise, auf operativer und taktischer Stufe durchgängige Informationen auszuwerten und zu verteilen und die Gegebenheiten der operativen und taktischen Umwelt (Umweltfaktoren) in der Lageverfolgung nach deren Auswirkung auf die eingesetzten Mittel und auf die Gegenseite zu berücksichtigen.

«Die elektronische Verfügbarkeit aktueller und umfassender Geoinformationen verkürzt die Vorbereitungszeit erheblich zugunsten der Zeit, die für die eigentliche Analyse aufgewendet werden kann.»

Das REP stellt somit ein Teillagebild zum breiten umfassenden Thema «Umwelt» im Rahmen des integralen Lagebildes dar. Dazu würden die ausgewerteten Umweltfaktoren zur Auftrags- und Umweltanalyse im Rahmen der Aktionsplanung beitragen, indem diese ein faktenbasiertes und empirisches Verständnis des physischen Umfelds fördern. Weiter würde das REP auch Fakten und Aussagen im Rahmen des Aktions-

nachbereitungsprozesses liefern und könnte somit zur Erarbeitung von weittragenden Massnahmen für die Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Armee beitragen. Es stellt einen höchst datenintensiven Prozess dar, welcher enorme Quantitäten von Mess- und Vorhersagedaten aus den Bereichen Wetterdienst und Geoinformationswesen konsumiert. Darüber hinaus erlaubt es eine automatisierte Verarbeitung und variable sowie vielfältige Verbreitung von Daten. Somit ist es ein interdisziplinärer Ansatz, welcher Fähigkeiten, Ressourcen und Fachkompetenzen aus Wetterdienst und Geoinformationswesen verknüpft. Ein REP würde seine Wirkung erst erreichen, wenn moderne Techniken im Bereich *Geodata Science*, Bearbeitung von *Big Geodata*, künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen angewendet werden und ein möglichst hoher Automatisierungsgrad erreicht wird. Dieser Automatisierungsgrad setzt auch voraus, dass die Daten in hohem Masse normalisiert sind, um stabile und konsistente Analysen im Zeitverlauf auf der Grundlage vordefinierter Entscheidungsparameter zu ermöglichen. Weiterhin setzt ein REP voraus, dass Fähigkeiten und Kapazitäten aus diversen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen in Einklang gebracht werden.

Fazit

Geoinformationen spielen im militärischen Bereich eine Schlüsselrolle. Davon profitieren vor allem die Entscheidungsprozesse der Planung und der Lagebeobachtung. In einem zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeld (VUCA-Welt, vgl. Barber 1992 und Mack 2016) hängt der Erfolg von Missionen zunehmend von der Fähigkeit ab, das Tempo hoch genug zu halten, um die Gegenseite zu überwinden.

«In einem zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeld hängt der Erfolg von Missionen zunehmend von der Fähigkeit ab, das Tempo hoch genug zu halten, um die Gegenseite zu überwinden.»

Die Fähigkeit, georeferenzierte Informationen, die für den Einsatz und das jeweilige Szenario nützlich sind, zu organisieren und zur Verfügung zu stellen, hängt

Kleines Glossar

Geodaten: raumbezogene Daten, die mit einem bestimmten Zeitbezug die Ausdehnung und Eigenschaften bestimmter Räume und Objekte beschreiben, insbesondere deren Lage, Beschaffenheit, Nutzung und Rechtsverhältnisse.

Geoinformationen: raumbezogene Informationen, die durch die Verknüpfung von Geodaten gewonnen werden.

Geometadaten: formale Beschreibungen der Merkmale von Geodaten, beispielsweise von Herkunft, Inhalt, Struktur, Gültigkeit, Aktualität, Genauigkeit, Nutzungsrechten, Zugriffsmöglichkeiten oder Bearbeitungsmethoden.

Geodienste: vernetzbare Anwendungen, welche die Nutzung von elektronischen Dienstleistungen im Bereich der Geodaten vereinfachen und Geodaten in strukturierter Form zugänglich machen.

hauptsächlich von der Existenz institutioneller Mechanismen ab, die einen günstigen Rahmen schaffen. Dies gilt umso mehr, wenn der Ausbau der Fähigkeit mit der technologischen Entwicklung Schritt halten muss. *Geodata Science*, die Nutzung von *Big Geodata* und von künstlicher Intelligenz sowie maschinellen Lernmethoden können nur in einem angemessenen institutionellen Rahmen umgesetzt werden. Die Strategie Geoinformation Schweiz und ihr Aktionsplan 2022+ stellen den idealen Ausgangspunkt für die nachhaltige Sicherstellung und Weiterentwicklung dieser Fähigkeit in der Armee dar. Die Bewältigung der nächsten Krisen erfordert spezifische Kenntnisse über die vorkommenden Phänomene und entlang der Faktoren Kraft, Raum, Zeit und Information. Qualitativ hochwertige Geoinformationen, Fachkenntnisse und die gute Beherrschung der damit verbundenen Methoden und Technologien sind im militärischen Umfeld sowie in Zusammenarbeit mit den Partnern im Sicherheitsverbund unerlässlich und daher sollten deren verfügbare Ressourcen für das militärische Anwendungsgebiet und Umfeld zwingend sichergestellt werden. ♦

Endnoten

¹ Schweizerische Eidgenossenschaft, BPUK (2020): Strategie Geoinformation Schweiz, https://www.geo.admin.ch/content/geointernet/de/about-swiss-geoportal/task-and-responsibilities/strategy-and-implementation/_jcr_content/contentPar/downloadlist/downloadItems/153_1631689036794.download/Strategie-Geoinformation-Schweiz.pdf, Version vom 2. November 2020.

² Bundesgesetz über Geoinformation vom 5. Oktober 2007 (Geoinformationsgesetz, GeolG).

- 3 Karten der Schweiz, das Geoportal des Bundes, <https://map.geo.admin.ch>, besucht am 21. Dezember 2021.
- 4 Militärgeografisches Institut, <https://www.swisstopo.admin.ch/de/swisstopo/organisation/militaergeografisches-institut.html>, besucht am 4. Januar 2022.
- 5 Schweizer Open Government Data, <https://opendata.swiss/de>, besucht am 4. Januar 2022.
- 6 OpenStreetMap, <https://www.openstreetmap.org>, besucht am 4. Januar 2022.
- 7 KADAS Routing Plugin, <https://github.com/camptocamp/kadas-routing-plugin>, besucht am 4. Januar 2022.
- 8 Defence Geospatial Information Working Group DGIWG, <https://www.dgiwg.org>, besucht am 12. Dezember 2021.
- 9 QGIS, A Free and Open Source Geographic Information System, <https://qgis.org/en/site>, besucht am 2. Dezember 2021.
- 10 Rapid Mapping beim Bund, <https://www.rapidmapping.admin.ch>, besucht am 31. Dezember 2021.
- 11 Copernicus Emergency Services, <https://www.copernicus.eu/en/copernicus-services/emergency>, besucht am 22. Dezember 2021.
- 12 MapAction, the humanitarian mapping charity, <https://mapaction.org>, besucht am 4. Januar 2022.
- 13 Koordinierter Sanitätsdienst KSD, <https://www.vtg.admin.ch/de/organisation/astab/san/ksd.html>, besucht am 12. Dezember 2021.
- 14 AAP-6: NATO Glossary of Terms and Definitions; Edition 2019.

Literaturverzeichnis

- Barber, Herbert F. 1992. Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11, no. 6 (January): 4–12. <https://doi.org/10.1108/02621719210018208>.
- Buehler, Yves A., Tobias W. Kellenberger, Dave Small, and Klaus I. Itten. 2006. Rapid Mapping with Remote Sensing Data during Flooding 2005 in Switzerland by Object-Based Methods: A Case Study. *Geo-Environment and Landscape Evolution II: Monitoring, Simulation, Management and Remediation*, 1:391–400. Rhodes, Greece: WIT Press. <https://doi.org/10.2495/GEO060391>.
- Chan, Tai O., and Ian P. Williamson. 1997. Definition of GIS: The Manager's Perspective. Proceedings, International Workshop on Dynamic and Multi-Dimensional GIS. <http://minerva-access.unimelb.edu.au/handle/11343/33926>.
- Chang, Kang-Tsung. 2018. Introduction to Geographic Information Systems. Ninth Edition. McGraw-Hill Education, New York.
- de Lange, Norbert. 2020. Standards und Interoperabilität von Geodaten. *Geoinformatik in Theorie und Praxis: Grundlagen von Geoinformationssystemen, Fernerkundung und digitaler Bildverarbeitung*, ed. Norbert de Lange, Berlin, Heidelberg, Springer: 239–78. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60709-1_6.
- Goodchild, Michael F. 2007a. Citizens as Sensors: The World of Volunteered Geography. *GeoJournal*, 69, no. 4 (August): 211–21. <https://doi.org/10.1007/s10708-007-9111-y>.
- Goodchild, Michael F. ed. 2007b. Successful Response Starts with a Map: Improving Geospatial Support for Disaster Management. National Research Council of the National Academies, the National Academies Press. <http://dx.doi.org/10.17226/11793>.
- Kawasaki, Akiyuki, Merrick Lex Berman, and Wendy Guan. 2013. The Growing Role of Web-Based Geospatial Technology in Disaster Response and Support. *Disasters*, 37, no. 2: 201–21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2012.01302.x>.
- Lanini, Michael. 2020. A Coordinated Geospatial Information Framework to Support Informed Decision-Making among Swiss Humanitarian Actors – An Exploratory Study. Master Thesis for obtaining the MAS in humanitarian logistics and management from the Università della Svizzera italiana in Lugano.
- Mack, Oliver, ed. 2015. Managing in a VUCA World. Cham Heidelberg: Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>.
- San Martin, Roberto, and Marco Painho. 2019. Geospatial Preparedness: Empirical Study of the Joint Effort to Provide Geospatial Support to Disaster Response. *Transactions in GIS*, 23, no. 3: 481–94. <https://doi.org/10.1111/tgis.12537>.
- Stefanidis, Anthony, Andrew Crooks, and Jacek Radzikowski. 2013. Harvesting Ambient Geospatial Information from Social Media Feeds. *GeoJournal* 78, no. 2: 319–38. <https://www.jstor.org/stable/42006322>.
- Teufert, John. F., and Mourad Trabelsi. 2006. Development of NATO's recognized environmental picture. *Proc. SPIE 6201, Sensors, and Command, Control, Communications, and Intelligence (C3I) Technologies for Homeland Security and Homeland Defense V*, 62011D (May). <https://doi.org/10.1117/12.669131>.
- Wenk, Thomas. 2013. Erdbeben – auch eine Gefahr in der Schweiz? Kongress Tragwerke im Holzbau, Holzbautag Biel, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich. <https://doi.org/10.3929/ethz-a-010265224>.
- Williams, Heather J., and Ilana Blum. 2018. Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise. *RAND Corporation* (January). <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1053555>.
- Zhao, Cheng et al. 2020. icumonitoring.ch: A Platform for Short-Term Forecasting of Intensive Care Unit Occupancy during the COVID-19 Epidemic in Switzerland. *Swiss Medical Weekly*, no. 19 (May). <https://doi.org/10.4414/smww.2020.20277>.

Expertise

Militärische Herausforderungen im Cyberraum: Theorie und Praxis



ALAIN VUITEL, NICOLAS FLÜCKIGER, MANUEL WEIBEL,
Projekt Kommando Cyber

Abstract

Cet article fournit un aperçu général en rapport avec les défis et opportunités que présente le cyberspace pour les forces armées. Après un premier volet de nature théorique, deux exemples concrets d'application seront présentés dans un deuxième temps. Fort des enseignements retenus, la dernière partie propose des recommandations d'action concrètes. La prise en compte du cyberspace dans la conduite d'opérations militaires permet d'une part de réaliser des actions avec une vitesse opérationnelle exceptionnellement élevée et d'autre part de projeter des effets d'une portée globale; une autre fonction fondamentale du cyberspace consiste à relier entre elles les différentes sphères d'opérations (Terre, Air, Maritime, etc.) et de rendre possible la

cumulation des effets de chacune d'elles. Bien que peu d'informations fiables sur le résultat obtenu par des actions dans le cyberspace sont disponibles en source ouverte, les deux études de cas présentés dans cet article mettent en évidence que leur emploi peut avoir un caractère décisif. Pour déployer de tels effets, trois conditions principales sont à remplir (1) L'auto-protection de l'infrastructure informatique d'engagement et la protection des données doivent être une priorité absolue; (2) La manœuvre dans le cyberspace requiert des compétences et du personnel qualifié; (3) L'utilisation du potentiel donné par la numérisation au travers du cyberspace pour synchroniser et fusionner les effets générés à travers toutes les sphères d'opérations.

Schlüsselbegriffe Cyberraum; Cyber Warfare; Projekt Kommando Cyber; Schweizer Armee; Sicherheitspolitik; Vernetzung

Keywords cyber space; cyber warfare; project cyber command; Swiss Armed Forces; security policy; interconnectedness



DIVISIONÄR ALAIN VUITEL,

lic ès sc éc, M. A. in international studies an der University of London (King's College), ist Projektleiter Kommando Cyber.



OBERSTLEUTNANT NICOLAS FLÜCKIGER,

lic. iur., DAS Militärwissenschaften ETH, Berufsoffizier, ist zugeteilter Stabsoffizier des Projektleiters Kommando Cyber.

E-Mail: nicolas.flueckiger@vtg.admin.ch



MANUEL WEIBEL,

M. A. UZH in Politikwissenschaft, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter für politische Geschäfte des Projekts Kommando Cyber. Er beschäftigt sich mit Fragen zu Cyber Power und Cyber Politics.

Einleitung

«Cyber» ist das sicherheitspolitische Zauberwort der Stunde. Während beispielsweise der Beschaffungsprozess für das neue Kampfflugzeug dem langsamen und vorsichtigen Vorrücken über ein Minenfeld gleicht, sind militärische Bestrebungen zur Erhöhung der Sicherheit, sobald sie in Zusammenhang mit dem Prädikat «Cyber» genannt werden, eher mit einer Zugfahrt auf einer Hochgeschwindigkeitsstrecke vergleichbar. In der Umsetzung technisch höchst anspruchsvoll, aber sowohl gesellschaftlich als auch politisch mehrheitlich unbestritten. Dementsprechend hat das Parlament während der Wintersession 2021 die vorgeschlagenen Änderungen des Militärgesetzes zur Schaffung eines Kommandos Cyber mit breiter Zustimmung angenommen.

Das Projekt Kommando Cyber wurde deshalb vom Chef der Armee mit dem Aufbau des künftigen Kommandos Cyber beauftragt. Dieses steht nun vor der Aufgabe, die militärischen Strukturen und Fähigkeiten der Armee gemäss den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen im Cyberraum zu gestalten.

Entsprechend leitet dieser Artikel aus theoretischen und praktischen Ausführungen konkrete Herausforderungen für die Armee im Cyberraum ab.¹ Dieser ist in der Realität sehr häufig wechselseitig mit dem elektromagnetischen Raum verknüpft. Viele aktuelle Operationen setzen auf eine Kombination von Aktionen im Cyberraum in Verbindung mit elektromagnetischen Effekten (Soesanto 2021, 7). Dennoch fokussiert sich dieser Artikel primär auf den Cyberraum. Dies aufgrund der Tatsache, dass elektromagnetische Aktionen sowie ihre Möglichkeiten und Auswirkungen bereits vergleichsweise gut in den strategischen Überlegungen von militärischen Entscheidungsträgern verankert sind, wohingegen die Cyber-Dimension häufig immer noch zu wenig berücksichtigt oder nicht umfassend verstanden wird. Der Artikel ist dazu in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden die grundsätzlichen Eigenschaften des Cyberraums kurz erläutert. Anschliessend werden die beschriebenen Merkmale im zweiten Teil mithilfe von zwei Beispielen illustriert. Basierend auf diesen Erkenntnissen können dann im dritten Teil die konkreten Herausforderungen, welchen die Schweizer Armee während dem Aufbau des Kommandos Cyber gegenübersteht, abgeleitet werden.

Eigenschaften von Aktionen im Cyberraum

1. **Schnelligkeit:** Aktionen im Cyberraum geschehen in Echtzeit. Wird ein Angriff entdeckt, ist es meistens bereits zu spät. Daten wurden kompromittiert oder die gegnerische Operation wurde bereits durchgeführt. Zudem hängen Reaktionen auf einen Angriff von der menschlichen Handlungsfähigkeit ab. Diese ist der maschinellen Geschwindigkeit jedoch weit unterlegen.
2. **Operationelle Reichweite:** Physische Distanzen sind im virtuellen Raum bedeutungslos. Angriffe können von überall aus durchgeführt werden.
3. **Zugang und Kontrolle:** Aktionen im Cyberraum erfordern Zugang zu verbündeten, neutralen oder gegnerischen Systemen. Ein zentraler Punkt ist folglich die Beschaffung von möglichen Zugängen. Schutzmassnahmen setzen entsprechend eine «Kartographierung» des Cyberraums voraus, um neuralgische Punkte, Abhängigkeiten und Engpässe frühzeitig zu erkennen.
4. **Dynamische Evolution:** Im Cyberraum werden nach wie vor grosse technologische Fortschritte erzielt. Dies erfordert eine ständige Anpassung der Taktik, der Technik und der Prozesse. Für erfolgreiche Aktionen braucht es zudem mehr Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als im physischen Raum. Eine Infanterie-Einheit kann auf einem breiteren Gebiet eingesetzt werden als ein Linux «Cyber-Waffensystem», wenn der Gegner Windows verwendet (Brantly 2015, 5–7).
5. **Tarnung und limitierte Zurechenbarkeit:** Aufgrund der Anonymität im Netz werden Cyberaktionen meist verdeckt durchgeführt. Identitäten und Motive der Akteure sind im Vergleich zum physischen Raum nicht immer identifizierbar.
6. **Rasche Konzentration:** Ein infiziertes System kann unentdeckt und innert Kürze tausende von zusätzlichen Systemen befallen. Eine derartige Ansammlung von Kräften ist im physischen Raum kaum möglich, ohne entdeckt zu werden.
7. **Parallelität:** Aktionen im Cyberraum können parallel auf den verschiedenen Stufen der Kriegführung (strategisch, operativ und taktisch) durchgeführt werden. Applegate Scott D. 2012. «The Principle of Maneuver in Cyber Operations.» 5–7.

Viel wurde bereits über die Eigenschaften und Eigenheiten des Cyberraums geschrieben. Insbesondere die starke Zunahme von Cyberattacken auf private Unternehmungen und öffentliche Verwaltungen hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass Begriffe wie «Distributed Denial of Service» (DDoS) Angriffe² und «Zero Day Exploits»³ nicht mehr nur direkt involvierten Cyber-Expertinnen und -Experten bekannt sind. Oftmals konzentriert sich

dieses Wissen jedoch primär auf die zivile Perspektive, weshalb an dieser Stelle nochmals kurz auf die grundlegenden Eigenschaften des Cyberraums aus militärischer Sicht eingegangen wird.

Scott D. Applegate (2012) hat dazu in seiner Abhandlung über Manöver im Cyberraum die Eigenschaften von solchen Aktionen konzis zusammengefasst (siehe Kasten).

Die lange Liste an spezifischen Eigenschaften lässt den Eindruck entstehen, dass nur noch wenige Gemeinsamkeiten zu Manövern in «traditionellen» Räumen wie Luft oder Land bestehen. Tatsächlich bestehen erhebliche Unterschiede zu physischen Räumen, was die möglichen Effekte von Manövern im Cyberraum betrifft. Insbesondere das Tempo der Angriffe sowie die unlimitierte Reichweite in unserer vernetzten Welt sind typische Eigenschaften der mittlerweile häufig gewordenen Cyberangriffe. Dennoch sollten Manöver im Cyberraum nur selten für sich isoliert betrachtet werden (Siehe Abbildung 1).

So schrieb Major P.K. Singh der Australian Army bereits 1997 (S. 52), dass das volle Potential von Aktionen im Cyberraum nur in Kombination mit den konventionellen Dimensionen Luft, Land und See ausgeschöpft werden kann. Zu ähnlichen Erkenntnissen kommen auch die Joint Chiefs of Staff (2018) der amerikanischen Streitkräfte in ihrer Publikation zu Cyberspace Operations. Es ist deshalb nicht überraschend, dass sich ein signifikanter Teil ihrer Ausführungen mit den möglichen Abhängigkeiten und Wirkungsmöglichkeiten von Cyberoperationen auf den physischen Raum befasst und für die Planung von Operationen im Cyberraum grundsätzlich dasselbe operationelle Design vorschlägt wie für physische Operationen. Zum gleichen Schluss kommt Williams (2014). Er warnt insbesondere davor, für Cyberoperationen komplett neue Abläufe zu erschaffen. Vielmehr müssen die Aktionen in bereits bestehende Konzepte eingebettet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass defensive und offensive Operationen in einem Multi-Domain-Rahmen weiterhin reibungslos durchgeführt werden können. Neben diesen besonderen Eigenschaften, welche primär auf die technischen Charakteristiken des Cyberraums zurückzuführen sind, zeichnet sich der Raum zusätzlich durch seine besondere Nähe zum Informationsraum aus. Die speziellen Eigenschaften des Cy-

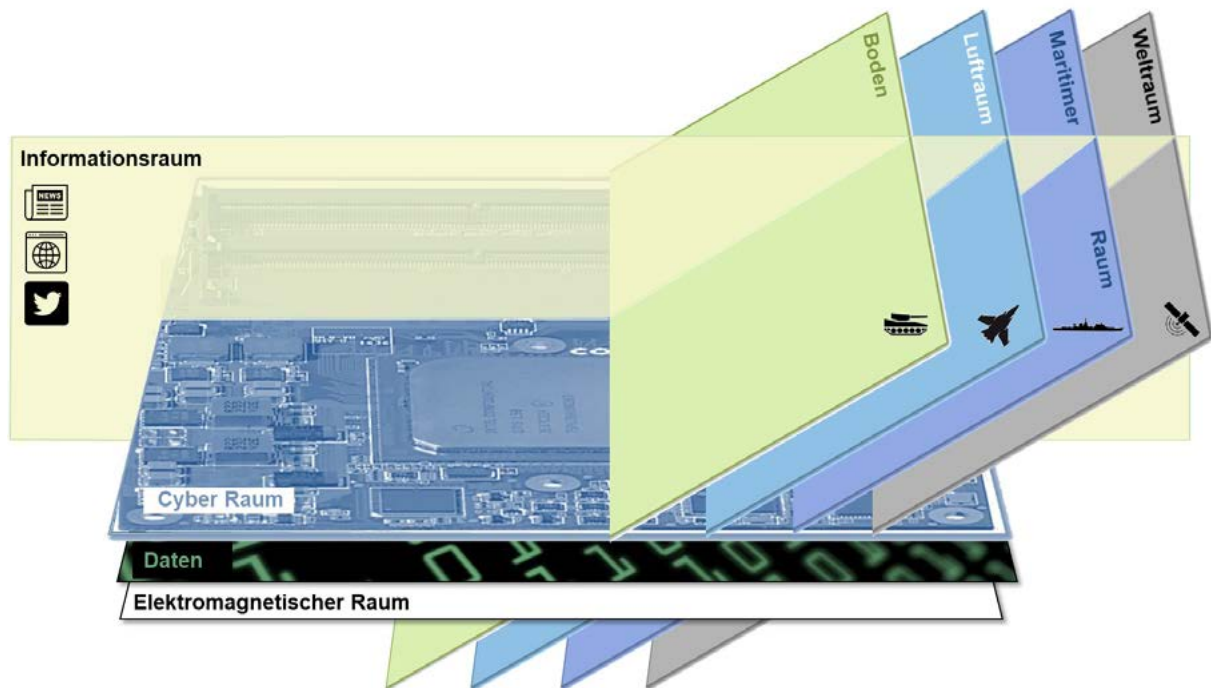


Abbildung 1: Graphische Darstellung der Räume/Operationssphären und ihrer gegenseitigen Verbindungen.
(Quelle: Gesamtkonzeption Cyber)

berraums, wie zum Beispiel die grosse operationelle Reichweite, bieten optimale Grundlagen zur Erzielung von Effekten im Informationsraum (Allen 2020, 90). Bei der Beurteilung von Manövern im Cyberraum ist es deshalb angebracht, dass auch mögliche Effekte auf den Informationsraum berücksichtigt werden (Faesen et al. 2020). Gerade im Hinblick auf die oftmals sehr diffuse Informationslage in Krisensituationen lassen sich die Motive der gegnerischen Akteure so oftmals besser entschlüsseln.

Diese Unterschiede sind bereits heute in bestehenden Konflikten erkennbar. Aktionen im Cyberraum waren bis jetzt nicht Teil reiner Cyberkriege, sondern meist eingebettet in einen übergeordneten Rahmen (Brantly 2015, 7). Im Unterschied zu traditionellen Konflikten kann dieser Rahmen nebst einem Konflikt auch spezifische Interessen beinhalten. Aktionen im Cyberraum erfolgen sehr häufig bereits in Friedenszeiten, was die Grenzen zwischen Krieg und Frieden immer mehr verwischt (Barnett 2020, 10). Entsprechend hoch ist die strategische Bedeutung von ausgeprägten Cyberfähigkeiten schon heute. Zusätzlich muss auch zwischen rein virtuellen Aktionen und Aktionen mit physischen Auswirkungen, welche wesentlich komplexer sind, unterschieden werden. (Brantly, 2015, 3–4) Das grundsätzliche Ziel von Cyberaktionen, die Schaffung eines (militärischen) Vorteils, deckt sich jedoch mit demjenigen physischer Aktionen.

Einschätzungen zum aktuellen Krieg in der Ukraine

Entgegen vieler Prognosen zeichnet sich der Krieg in der Ukraine bis jetzt nur vereinzelt durch gross angelegte Operationen im Cyberraum oder koordinierte Aktionen im Verbund mit physischen Kräften aus (z. B. Microsoft 2022; Mäder 2022a). Zu Beginn des russischen Angriffs war sehr wohl eine Zunahme von Cybervorfällen, welche auf die ukrainische Infrastruktur abzielten, erkennbar (Fendorf & Miller, 2022). Mit Blick auf die bereits seit 2013 laufenden Störungsversuche und Angriffe russischer Hacker sind diese Attacken jedoch nicht aussergewöhnlich (Austin, Tay & Sharma 2022, 56–59).

Dennoch sollten diese ersten Erkenntnisse aus drei Gründen nicht als Beweis für eine überbewertete Bedeutung von Cyberoperationen und des Cyberraums verstanden werden. Erstens kann zum jetzigen Zeitpunkt schlicht nicht beurteilt werden, ob das Fehlen von gross angelegten russischen Cyberoperationen auf strategische Zurückhaltung oder simples Unvermögen zurückzuführen ist. Es ist denkbar, dass grossangelegte Cyberoperationen im Moment noch nicht durchgeführt werden, um auch in Zukunft ein mögliches Druckmittel in der Hinterhand zu haben. Gleichzeitig könnten die logistischen und kommunikativen Probleme der russischen Truppen auch darauf hindeuten, dass die Fähigkeiten Russlands im Cyberraum überschätzt worden sind. →

Zweitens besteht im Cyberraum weiterhin ein erhöhtes Eskalationsrisiko. Aufgrund der zuvor beschriebenen Eigenschaften ist es einerseits möglich, dass gegen die Ukraine gerichtete Angriffe auch zu erheblichen Kollateralschäden an westlicher Infrastruktur führen (Mäder, 2022b). Andererseits könnten russische Hacker, staatlich oder nicht-staatlich, als Reaktion auf das bestehende Sanktionsregime auch gezielt Vergeltungsangriffe auf westliche Institutionen verüben. In beiden Fällen besteht bei gravierenden Auswirkungen auf die Infrastruktur von NATO-Staaten ein nicht zu unterschätzendes Eskalationsrisiko.

Und drittens bietet der bisherige Verlauf des Konflikts durchaus Hinweise für die strategische Bedeutung des Cyberraums. Russland ist es bis zum Einreichungstermin dieses Artikels (Anfang April 2022) nicht gelungen, die Kommunikationskanäle der Ukraine weder innerhalb des Landes noch gegen aussen zu unterbrechen. Diese Tatsache hat es Präsident Wolodymyr Selenskyj ermöglicht, den Widerstandswillen der Ukraine weltweit zu demonstrieren. Dementsprechend umkämpft sind neben der Deutungshoheit Aspekte wie zum Beispiel der Zugang zu sicheren Netzwerken im Cyberraum. Aus Sicht der Schweiz sind diese Erkenntnisse besonders bedeutsam: Sie zeigen auf, wie wichtig der Schutz der eigenen IKT-Infrastruktur bereits heute ist, um für substantielle Krisen gerüstet zu sein. Aufgrund der fortwährenden russischen Cyberangriffe hat die Ukraine unter Einbezug von ausländischer Unterstützung ihre Cyberabwehr bereits in den letzten Jahren gezielt ausgebaut und verstärkt (Center for Strategic & International Studies, 2022). Die momentan erfolgreiche Gegenwehr ist auch das Resultat dieser Bemühungen.

Wissens- und Entscheidvorsprung

«In der militärischen Auftragserfüllung ist der zeitliche Faktor von grosser Wichtigkeit: Wer zuerst agiert, kann den gegnerischen Akteur in die Rolle des Reagierenden zwingen und so die Oberhand über das Geschehen erlangen. (...) Ein Wissensvorsprung gegenüber dem gegnerischen Akteur entsteht durch einen Vorteil bezüglich Aktualität, Verfügbarkeit, Wahrheitsgehalt und Auswertung der Daten, die laufend in verwertbare Informationen in Form eines Gesamtlagebildes zusammengetragen werden. (...) Neben dem Wissensvorsprung streben Streitkräfte auch einen Entscheidvorsprung gegenüber dem gegnerischen Akteur an. Dies gelingt ihnen, indem sie die eigenen Tätigkeiten beschleunigen oder das operationelle Tempo des gegnerischen Akteurs mittels eigener Aktionen verlangsamen. Solche Aktionen können sich gegen die Verfügbarkeit, Vertraulichkeit oder Integrität von Daten und Systemen des Gegners richten.»

Auszug aus der Gesamtkonzeption Cyber⁴, S. 73–74.

Nur wenn diese Eigenschaften ganzheitlich und über alle Stufen berücksichtigt werden, ist es möglich, den in jeder Lage so wichtigen Wissens- und Entscheidvorsprung zu erzielen (siehe Kasten). Zwei Beispiele, wie die Umsetzung dieser Ausführungen in der Praxis aussehen kann, werden im zweiten Teil des Artikels kurz vorgestellt.

Cyberoperationen in der Praxis

Abgesehen von diesen öffentlich verfügbaren Beschreibungen sind nur wenig gesicherte Informationen über Aktionen im Cyberraum breit verfügbar. Vielmehr zeichnet sich der Raum durch eine hohe Verschwiegenheit der beteiligten Akteure aus. Umso interessanter sind deshalb die spärlichen Informationen, die an die Öffentlichkeit gelangen.

Im Falle des ersten Beispiels, welches eine verdeckte Operation der israelischen Streitkräfte in Syrien im Jahre 2007 beschreibt, dauerte es mehr als zehn Jahre, bis die Operation offiziell bestätigt wurde. Grundsätzlich handelt es sich bei der Operation «Orchard»/«Outside the Box» nicht primär um eine Operation im Cyberraum. Dennoch ist der Fall interessant, weil er erstmals die möglichen Synergie-Effekte und raumübergreifenden Möglichkeiten praktisch aufgezeigt hat. Am Ursprung der Operation «Orchard» stehen Israels Bemühungen im Zusammenhang mit der «Begin Doktrin», eine zweite Nuklearmacht im Nahen Osten um jeden Preis zu verhindern. Dementsprechend gross war die Beunruhigung des israelischen Auslandsgeheimdienstes (Mossad), als er im März 2004 von der CIA auf Anrufe aus Syrien und Nordkorea an einen Ort namens Al Kibar in der syrischen Wüste, nahe des Euphrats, aufmerksam gemacht wurde. In der Folge führte der Mossad diverse nachrichtendienstliche Operationen zur Aufklärung der syrischen Aktivitäten in Al Kibar durch. Besonders bemerkenswert ist dabei die mehrfache, heimliche Installation einer Überwachungssoftware durch Agenten des Mossads. Die verdeckten Operationen wurden, soweit bekannt, sowohl auf dem Laptop eines syrischen Beamten in einem Londoner Hotelzimmer im Herbst 2006, als auch auf dem Computer eines Mitarbeiters der Syrischen Atomenergiekommission in seiner Wiener Wohnung im März 2007 durchgeführt. Die gewonnenen Informationen bestätigten die israelischen Befürchtungen, erhärteten sie doch die Hinweise auf einen sich im Bau befindenden

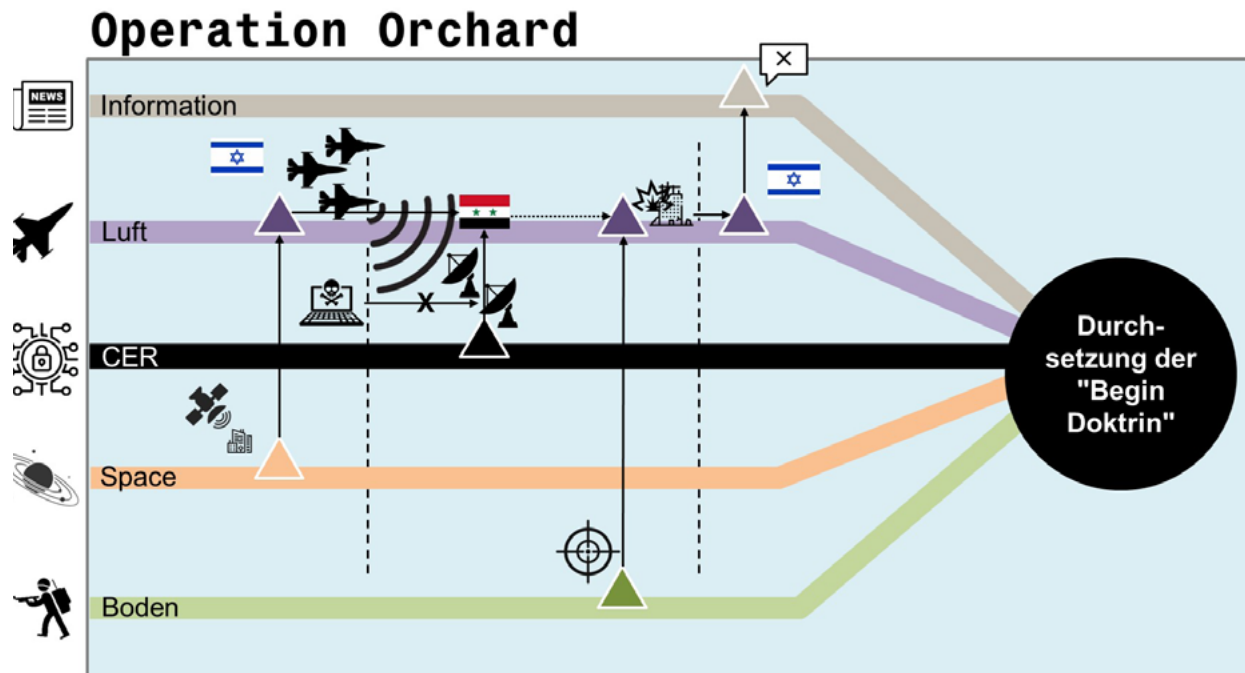


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Operation «Orchard». (Quelle: Eigene Darstellung)

Plutonium-Reaktor nach nordkoreanischem Vorbild. Trotz Bedenken der USA beschloss die israelische Regierung im September 2007, militärisch gegen die Anlage vorzugehen. (Makovsky 2012; Follath & Stark 2009)

In der Nacht des 5. Septembers 2007, um ca. 23.00 Uhr, starteten deshalb unter höchster Geheimhaltung acht israelische Kampfflugzeuge. Nachdem sie entlang der Mittelmeerküste in Richtung Norden geflogen waren, drehten die Flugzeuge anschliessend nach Osten ab und folgten der syrisch-türkischen Grenze, um einer Entdeckung durch Radar zu entgehen. Dabei überflogen sie auch die Türkei, ohne dass diese zuvor darüber informiert wurde. Kurz vor Mitternacht sind die acht israelischen Kampfflugzeuge dann nach dem Abwurf ihrer Zusatztanks über türkischem Boden in den syrischen Luftraum eingedrungen. Um weiterhin unerkant zu bleiben, zerstörten die Kampfflugzeuge zuerst eine grenznah gelegene syrische Radarstation, bevor sie schliesslich um etwa 02.00 Uhr mithilfe von Zielmarkierungen durch Spezialeinheiten am Boden bis zu 17 Tonnen Sprengstoff über dem Reaktor abwarfen. Das Gebäude sowie das umliegende Gelände wurden dabei vollständig zerstört und mindestens zehn Arbeiter getötet. Schlussendlich kehrten die Kampfflugzeuge unversehrt zu ihren Stützpunkten in Israel zurück. (Gross 2018)

Unmittelbar nach dem erfolgreichen Abschluss der Operation entschuldigte sich Ehud Olmert, der damalige israelische Ministerpräsident, bei Recep Tayyip Er-

dogan für die Verletzung des türkischen Luftraumes und bat ihn, Baschar al-Assad auszurichten, dass Israel keine Nuklearmacht im Nahen Osten akzeptiere, jedoch seitens Israel auch keine weiteren Aktionen mehr geplant seien. Gleichzeitig bot er ihm an, sich nicht öffentlich zum Angriff zu bekennen. Dies ermöglichte al-Assad, sein Gesicht zu wahren und den Vorfall öffentlich ebenfalls nicht zu kommentieren. Der von Israel befürchtete bewaffnete Konflikt konnte so verhindert werden. (Makovsky 2012; Opall-Rome 2018)

Am Folgetag vermeldete die «Syrian Arab News Agency», dass israelische Kampfflugzeuge zwar in den syrischen Luftraum eingedrungen, aber abgewehrt worden seien (Aji 2007). Erst im März 2018 wurde die Operation schlussendlich offiziell bestätigt und Bilder sowie Videos veröffentlicht (Gross 2018).

Obwohl auf den ersten Blick nicht direkt ersichtlich, haben Aktionen im Cyberraum bei der Durchführung der Operation «Orchard» eine entscheidende Rolle gespielt. So wurde laut mehreren unabhängigen Berichten die syrische Luftraumüberwachung während des Angriffs mit falschen Lagebildern versorgt. Gleichzeitig wurden Radaranlagen neutralisiert und Sensoren falsche Daten eingespeist (Gasparre 2008a & 2008b). Einige Quellen beschreiben in diesem Zusammenhang auch den Einsatz eines Flugzeugs für elektronische Kriegführung. Genauere Details dazu wurden jedoch bis heute nicht veröffentlicht (Gross 2018). Ebenfalls ist unklar, wie genau der Cyberangriff auf die syri-

sche Luftraumüberwachung mit dem physischen Angriff auf den Reaktor koordiniert wurde. Möglich wäre, dass im Vorfeld der Operation eine Schwachstelle in Form eines «Zero Day Exploits», einer «Phishing-Attacke»⁵ oder eines physischen «Kill Switch's»⁶ in die syrischen Luftabwehrsysteme eingeschleust wurde, welche dann während des Angriffs ausgenutzt werden konnte (Adee 2008). Gleichzeitig könnten z. B. «Denial of Service»-Angriffe und elektromagnetische Aktionen auch direkt während der Operation durchgeführt worden sein. Ein solches Zusammenspiel über verschiedene Operationssphären hinweg setzt ein hohes Mass an Koordination zwischen regulären Kräften und den Cyberaktionen voraus. Das UK Ministry of Defence (2018, 54–55) beschreibt diese Herausforderungen in ihrer Joint Doctrine Publication 0–30 unter «Air-cyber integration» beispielhaft. Bis heute sind nur sehr wenige vergleichbare Fälle bekannt, die zeigen, wie die Kombination von traditionellen Kräften und Cyberoperationen aussehen könnte, wenn verschiedene Wirkungsräume (Boden, Luft, Elektromagnetisch, Cyber, Information) bereits in der Planung eng miteinander verknüpft werden (siehe Abbildung 2).

Wie es der Zufall will, beschreibt auch das zweite Fallbeispiel eine Cyberoperation in Syrien. Dies jedoch unter etwas anderen Vorzeichen. Operation «Glowing Symphony» war Teil der ab 2014 durchgeführten Operation «Inherent Resolve» zur Bekämpfung des Islamischen Staats in Syrien durch die amerikanischen Streitkräfte. Im Gegensatz zu Operation «Orchard» fokussierte sich Operation «Glowing Symphony» jedoch primär auf Aktionen im Cyber- und Informationsraum. So geht aus offiziellen Dokumenten, welche das National Security Archive mit Berufung auf den Freedom of Information Act veröffentlichen konnte, hervor, dass das primäre Ziel der Cyberaktionen von Operation «Glowing Symphony» die Bekämpfung der Propaganda-Aktivitäten des IS im Internet und insbesondere in den sozialen Medien war. Obwohl aufgrund der nach wie vor stark geschwätzten Unterlagen immer noch viele Details zur Operation nicht öffentlich bekannt sind, lässt sich dennoch ein grobes Bild der Aktionen und Angriffslinien im Cyberraum zeichnen. (Martelle 2020; Martelle 2018)

Die digitale Reichweite des IS war den USA ab Beginn der Operation «Inherent Resolve» ein Dorn im Auge. Das Cyber-Kommando (USCYBERCOM) der US-Streit-

kräfte begann deshalb bereits kurz nach dem Start der Operation mit noch wenig koordinierten Cyberaktionen gegen den IS. Richtig strukturiert wurden die Aktionen jedoch erst ab 2016 mit der Schaffung der «Joint Taskforce Ares» (JTF Ares). Zusammengesetzt aus diversen Cyber-Spezialistinnen und -Spezialisten der vereinigten Streitkräfte sowie einem erheblichen Anteil an Zivilisten im Milizdienst, hatte die JTF den spezifischen Auftrag zur Bekämpfung des IS im Cyberraum. Einen Hinweis auf die strategische Bedeutung und das globale Operationsgebiet der Taskforce gibt ihre organisatorische Ansiedelung. JTF Ares wurde nicht in die Operation «Inherent Resolve» oder das dafür zuständige US Central Command integriert. Vielmehr wurde die Taskforce direkt beim USCYBERCOM angesiedelt (Martelle 2018).

Mit diesem Schritt begannen gleichzeitig die koordinierten Vorbereitungen für Operation «Glowing Symphony». Diese bestanden ab Mai 2016 darin, die Netzwerke und Vorgehen des IS im Cyberraum auszukundschaften und nach möglichen Schwachstellen abzusuchen sowie gleichzeitig soziale Profile der zentralen Akteure zu erstellen. Ab Juli 2016 wurde dann mittels Phishing-Attacken und der Ausnutzung von unsicherer Software und Netzwerkschwachstellen damit begonnen, die zuvor erkundeten Netzwerke für einen koordinierten Angriff zu präparieren. Zugute kam den Angreifern dabei zum Beispiel die Tatsache, dass der Grossteil der Social-Media-Aktivitäten des IS anscheinend von lediglich zehn zentralen Accounts aus gesteuert wurde. (Borys 2019) Im Oktober 2016 erhielt JTF Ares schliesslich von oberster Stelle den Befehl zum Angriff. In einer koordinierten Aktion, welche nach unterschiedlichen Quellen zwischen sechs und zwölf Stunden dauerte, wurden nach einem im Vorherein genau definierten Operationsplan Konten gelöscht, Server offline genommen, Passwörter geändert und Daten unbrauchbar gemacht. (Temple-Raston 2019) Die Social-Media-Aktivitäten des IS gingen nach diesem Angriff merklich zurück und wiesen nicht mehr dieselbe Qualität auf wie vor dem Angriff (Alexander 2017) (siehe Abbildung 3).

Nebst der Bekämpfung des IS im Cyberraum beinhaltete Operation «Glowing Symphony» aber auch Elemente der psychologischen Kriegsführung. So wurden beispielsweise gezielt die Akkus von Laptops und Mobiltelefonen der IS-Kämpfer geleert oder die Down-

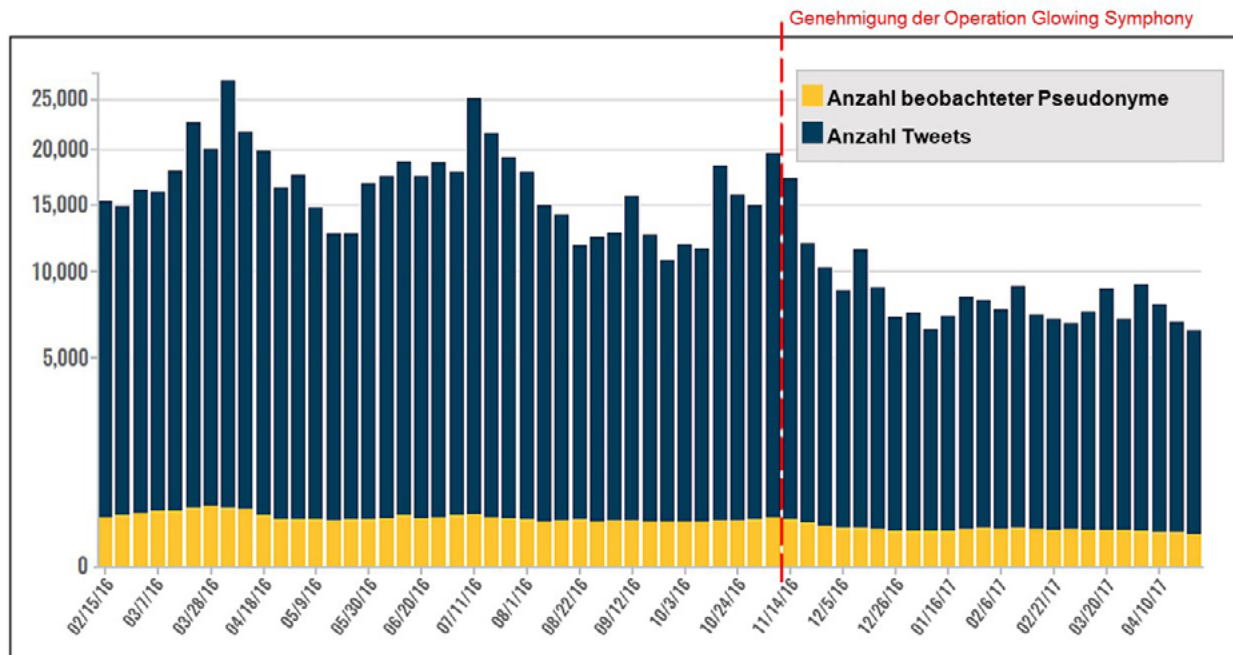


Abbildung 3: Anzahl extremistischer Tweets pro Woche. Quelle: Alexander 2017, 17.

load-Geschwindigkeit reduziert, um eine koordinierte Kommunikation zu erschweren und ein Gefühl von ständiger Beobachtung zu generieren. Gleichzeitig halfen die gewonnenen Informationen und Positionsdaten auch den Streitkräften im Land zur besseren Lokalisation von IS-Zellen oder bei der Koordination von Luftangriffen. (Faesen et al. 2020; Martelle 2018)

Mit der weitgehenden Vernichtung des IS endete auch die Operation «Glowing Symphony». JTF Ares ist hingegen nach wie vor aktiv. Analog zur generellen geopolitischen Neuausrichtung der USA hat sich laut General Paul M. Nakasone, Kommandant des USCYBERCOM, auch der Fokus der Taskforce weg von der Terrorismusbekämpfung, hin in Richtung Asien zur Unterstützung der «Great Power Competition» verschoben (Nakasone 2021, 3).

Über die Effektivität von Operation «Glowing Symphony» bestehen unterschiedliche Auffassungen. Sie reichen von der Kategorisierung als simple Unterstützungsmassnahme im physischen Kampf gegen den IS bis hin zur Ansicht, dass der Cyberraum im Kampf gegen den IS ein Schlüsselgelände mit zentraler Wichtigkeit darstellte (Vavra; 2020; Borys 2019; Martelle, 2018). Ob der IS nur dank, mit Unterstützung oder auch ohne Operation «Glowing Symphony» besiegt worden wäre, wird sich wohl nie abschliessend klären lassen. Zumindest ein Ziel dürfte das US Cyber Command mit der Veröffentlichung der Informationen rund um Ope-

ration «Glowing Symphony» jedoch bereits erreicht haben. Bis heute sind Details über Operationen im Cyberraum äusserst selten. Die aktive Veröffentlichung der Dokumente stellt deshalb vor allem auch eine Demonstration der amerikanischen Fähigkeiten und damit eine entsprechende Abschreckung für zukünftige Gegner und Konflikte dar.

Implikationen für die Schweiz

Für die Schweiz resultieren aus diesen Ausführungen folgende Herausforderungen:

1. Der umfassende Eigenschutz im Cyberraum und der Schutz von Daten müssen höchste Priorität haben.

Geländegewinne im physischen Raum entsprechen im Cyberraum dem Gewinn von Informationen und Daten (Applegate 2012, 13). Gleichzeitig sind sie die Grundvoraussetzung für jeglichen Wissens- und Entscheidungsvorsprung. Deren Schutz muss deshalb an oberster Stelle stehen. Operationen im

«Geländegewinne im physischen Raum entsprechen im Cyberraum dem Gewinn von Informationen und Daten [...]. Gleichzeitig sind sie die Grundvoraussetzung für jeglichen Wissens- und Entscheidungsvorsprung.»

Cyberraum erfolgen bereits zu Friedenszeiten, was für die strategische Bedeutung des Eigenschutzes spricht. Dieser Schutz ist die wichtigste Voraussetzung für eine wirksame Verteidigung in einem komplexen, sich rasch wandelnden sicherheitspolitischen

Umfeld. Auch die Abgrenzung von defensiven und offensiven Operationen erweist sich im Cyberraum als schwierig. Offensive Operationen können sowohl auf einem gegnerischen als auch auf einem eigenen Netzwerk stattfinden. Defensive Operationen sind ebenso auf eigenen und fremden Netzwerken möglich (Brantly 2015, 3). Dementsprechend sind für einen optimalen Schutz nicht nur defensive, sondern auch offensive Fähigkeiten gefragt.

Die Schweizer Armee hat die strategische Bedeutung dieser Herausforderungen erkannt. So wird sowohl in der «Strategie Cyber VBS» (VBS 2021) als auch in der Gesamtkonzeption Cyber dem Eigenschutz höchste Priorität eingeräumt. Die Gesamtkonzeption Cyber (GK Cyber) bildet das Grundlagenpapier für die zukünftige Ausrichtung der Armee im Cyber- und elektromagnetischen Raum (CER). Der Bundesrat hat die GK Cyber am 13. April 2022 zur Kenntnis genommen. Diese Priorisierung berücksichtigt die Armee aber bereits heute. Insbesondere beim Aufbau des Kommandos Cyber, welches als zukünftiges Bundesamt direkt unterhalb des Chefs der Armee angesiedelt sein wird, spielen die Konsequenzen aus der GK Cyber eine zentrale Rolle. Gleichzeitig zeigt auch der Bau von mehreren bundeseigenen, hochsicheren Rechenzentren und der dazugehörigen Vernetzung, betrieben durch die Gruppe Verteidigung, dass der Wichtigkeit des Schutzes der eigenen Netzwerke und Daten Rechnung getragen wird (Schweizer Armee 2020).

2. Das Operieren in einem komplexen Umfeld erfordert entsprechende Fähigkeiten und Fachkräfte.

Nebst der Bereitschaft, eigene Systeme und Netzwerke gegen Cyberangriffe zu verteidigen, muss die Armee auch permanent in der Lage sein, ihre Cyberfähigkeiten für militärische Aktionen und Notfallsituationen zur Verfügung zu stellen. Dabei kann es neben defensiven und offensiven Aktionen auch um Beiträge für die Aufrechterhaltung sowie die Wie-

«Die Hybridität moderner Konflikte sowie der stetige technologische Fortschritt tragen weiter dazu bei, dass zur erfolgreichen Führung von Cyberoperationen eine hohe Anpassungsfähigkeit und enge Zusammenarbeit zwischen zivilen und staatlichen Akteuren erforderlich ist.»

derinbetriebnahme von Informationsnetzwerken oder Teilen der kritischen Infrastruktur gehen. Die Hybridität moderner Konflikte sowie der stetige technologische Fortschritt tragen weiter dazu bei, dass zur erfolgreichen Führung von Cyberoperationen eine hohe

Anpassungsfähigkeit und enge Zusammenarbeit zwischen zivilen und staatlichen Akteuren erforderlich ist. Die tiefen Eintrittskosten in den Cyberraum ermöglichen insbesondere nichtstaatlichen Akteuren, Cyberaktionen selbständig zu führen. Mit einem sich rasch verändernden Gegner muss deshalb jederzeit gerechnet werden. (Applegate 2012)

Zusätzlich erfordert die Identifikation gegnerischer Schwachstellen im Cyberraum in den meisten Fällen eine lang andauernde Aufklärungs- und Überwachungsarbeit. Parallel dazu müssen auch stets die eigenen Schwachstellen untersucht und im Bedarfsfall verteidigt werden können (Singh 1997, 31). Um all diesen komplexen Umständen Rechnung zu tragen, müssen Cyberkräfte als erste Verteidigungslinie sehr flexibel eingesetzt und zentral geführt werden können. Diese vielfältigen Anforderungen an die einzelnen Fachkräfte setzen eine hohe Ausbildung und eine enge Verbindung zwischen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor voraus. Entsprechend wichtig sind öffentliche und private Ausbildungsinitiativen sowie die Bereitschaft, bestehende Strukturen und Hierarchien an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Weiter sind aufgrund der Tatsache, dass menschliche Fehler und Nachlässigkeiten nach wie vor die grössten Sicherheitsrisiken im Cyberraum darstellen, Initiativen zur Sensibilisierung und Weiterbildung wichtiger denn je.

Die Schwierigkeit, genügend geeignete Fachkräfte zu finden, ist eine Herausforderung für den ganzen ICT-Standort Schweiz. Dementsprechend anspruchsvoll ist es für die Armee, sich in diesem kompetitiven Umfeld zu behaupten. Sie hat deshalb zusammen mit verschiedenen Bildungseinrichtungen und privatwirtschaftlichen Partnern bereits während der letzten Jahre damit begonnen, Ausbildungsmöglichkeiten für cyber-interessierte Jugendliche zu schaffen. Dank Initiativen wie dem Cyber-Lehrgang oder



Abbildung 4: Brigadier Thomas A. Frey, Kommandant der Führungsunterstützungsbrigade 41/SKS, übergab am 18. März 2022 das Kommando des neuen Cyber Bataillons 42 (Cy Bat 42) an dessen Kommandanten, Major im Generalstab Davide Francesco Serrago. Der Bundesrat hatte am 24. November 2021 beschlossen, per 1. Januar 2022 ein Cyber Bataillon zu bilden. Das neue Cyber Bataillon wird ein wichtiger Bestandteil des zukünftigen Kommandos Cyber sein, das aus der heutigen Führungsunterstützungsbasis FUB entsteht. (Bild: VBS/DDPS)

der vordienstlichen Cyber-Ausbildung können wichtige Fachkräfte für den Einsatz in der Armee gewonnen werden. Ein Praktikum bei externen Partnern schafft dabei die so wichtige Verbindung zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor sowie der kritischen Infrastruktur. Dank dem Milizsystem ist zudem sichergestellt, dass die ausgebildeten Fachkräfte auch der Privatwirtschaft zugutekommen. (Schweizer Armee, kein Datum)

3. *Das durch die Digitalisierung entstandene Potential des Cyberraums für eine verstärkte Synchronisation und Fusion von operationssphären-übergreifenden Effekten nutzen.* Wie die Ausführungen zu Operation «Orchard» zeigen, sind Aktionen und Informationsgewinnung im Cyberraum oftmals notwendige Voraussetzungen für militärische Handlungsvorteile. Wissens- und Entscheidungsvorsprung und die daraus resultierende Verbesserung des eigenen Lageverständnisses schafft Handlungsfreiheit sowie die Möglichkeit der Ausnutzung gegnerischer Schwächen. Dies kann nur durch teilstreitkräfteübergreifende Operationen erreicht werden (Sprang 2018, 53). Ein besonderes Augenmerk sollte dabei insbesondere dem Umgang mit dem Informationsraum gelten. Die Fallbeispiele in diesem Artikel haben weiter gezeigt, dass Aktionen im Cy-

berraum oftmals direkte Auswirkungen auf den Informationsraum haben (Faesen et al. 2020). Selbstverständlich sind in einer rechtsstaatlichen Demokratie wie der Schweiz jegliche Bestrebungen für direkte Aktionen im Informationsraum immer mit Skepsis zu betrachten. Dennoch ist zur Abschätzung der Konsequenzen des eigenen und fremden Handelns im Informationsraum ein grundlegendes Verständnis desselben elementar.

Mit der Bildung eines Kommandos Cyber signalisiert die Schweizer Armee die Wichtigkeit, welche sie dem CER in Zukunft einräumt (Schweizerische Eidgenossenschaft 2021). Dieses Kommando soll künftig die militärischen Schlüsselfähigkeiten in den Bereichen Lagebild, Cyberabwehr, IKT-Leistungen, Führungsunterstützung, Kryptologie und elektronische Kriegführung bereitstellen. Gleichzeitig schafft die Armee so ein verstärktes Bindeglied zwischen den bestehenden Operationssphären. Im Moment befindet sich das Kommando Cyber in der Konzeptphase. Es soll bis Anfang 2024 in ein operationelles Kommando weiterentwickelt werden. Zentrale Herausforderungen werden dabei sein, die Vernetzung sowie die armeeübergreifende Einbettung der Prozesse im Cyberraum zu schaffen. Nur so kann sicherge-

stellt werden, dass diese erste Verteidigungslinie tatsächlich die Sicherheit der Schweiz im Cyberraum gewährleisten kann. ♦

Endnoten

1 Dieser Artikel basiert auf einer Studienarbeit von Oberstleutnant Nicolas Flückiger mit dem Titel «Der CER als Manöverraum», die im Rahmen des WAL 1/2021 an der Militärakademie an der ETH Zürich verfasst wurde. Sie wurde zur Veröffentlichung in dieser Zeitschrift grundlegend überarbeitet, mit einem neuen Fallbeispiel ergänzt (Operation «Glowing Symphony») und auf das Format von *stratos* angepasst.

2 Eine DDoS-Attacke beschreibt die absichtliche Überlastung eines Datennetzes mit dem Ziel, die Verfügbarkeit eines davon abhängigen Internetdienstes temporär zu beeinträchtigen. Diese Überlastung wird dadurch erreicht, dass von einer grossen Anzahl von Computern aus gleichzeitig Anfragen an den Internetdienst gesendet werden, bis dieser die grosse Menge an Anfragen nicht mehr bearbeiten kann und so auch für reguläre Nutzer nicht mehr erreichbar ist. Da die Anfragen von einer Vielzahl von Computern ausgehen, ist eine Blockade der Angriffe nur möglich, indem das Angriffsziel komplett vom Netz genommen wird. (Elleithy et al. 2005)

3 Bei einem Zero Day Exploit wird mithilfe eines Cyberangriffs gezielt eine öffentlich noch unbekannte Sicherheitslücke oder Fehlfunktion eines Programms ausgenutzt, um in ein Computersystem einzudringen. Der Entwickler eines Programms hatte entsprechend «zero days» Zeit, um die Schwachstelle zu schliessen. Da die Sicherheitslücke noch nicht öffentlich bekannt ist, können solche Angriffe nur sehr schwer erkannt und aus dem Stand abgewehrt werden. (Bilge and Dumitras 2012)

4 Die Gesamtkonzeption Cyber wurde am 13. April 2022 vom Bundesrat zur Kenntnis genommen (<https://www.news.admin.ch/news/messaage/attachments/71077.pdf>).

5 Phishing-Attacken haben das Ziel, mithilfe von gefälschten E-Mails oder Kurznachrichten eine Person zur Preisgabe von vertraulichen Informationen wie z. B. Login-Daten zu bewegen. Die Nachrichten sind oftmals dem Design von bekannten Firmen nachempfunden. Durch das Klicken auf einen Link gelangt das Opfer auf eine fingierte Webseite, auf welcher es dann zur Eingabe von Informationen aufgefordert wird. Angreifer können die so gewonnenen Angaben anschliessend zum Angriff auf das System nutzen. (Chaudhry et al. 2016)

6 Bei einem Kill Switch handelt es sich um eine absichtlich in die Hardware-Komponenten eines Computer-Systems eingebaute verborgene «Hintertür». Diese kann dazu genutzt werden, um von aussen in ein System einzudringen und dieses bei Bedarf lahmzulegen. Populärstes Beispiel sind Computer-Chips, welche bereits während der Herstellung auf eine bestimmte Weise manipuliert wurden. Durch das Zusenden eines vorprogrammierten Codes oder einer elektromagnetischen Frequenz kann der Chip anschliessend temporär funktionsunfähig gemacht werden. (Adee 2008)

Literaturverzeichnis

- Adee, Sally. 2008. «The Hunt For The Kill Switch.» *IEEE Spectrum* 45 (5): 34–39.
- Aji, Albert. 2007. «Syrian Forces Open Fire On Israeli Planes.» *Arab News*, September 7, 2007. <https://www.arabnews.com/node/303065>
- Alexander, Audrey. 2017. *Digital decay? Tracing change over time among English-language Islamic State sympathizers on Twitter*. Washington DC: George Washington University, Program on Extremism.
- Allen, Patrick D. 2020. «Cyber Maneuver and Schemes of Maneuver.» *The Cyber Defense Review* 5 (3): 79–98.
- Applegate, Scott D. 2012. «The principle of maneuver in cyber operations.» 2012 4th International Conference on Cyber Conflict (CYCON 2012). IEEE.
- Austin, Greg, Kai Lin Tay, and Munish Sharma. 2022. *Great-Power Offensive Cyber Campaigns: Experiments in Strategy*. The International Institute for Strategic Studies.
- Barnett, Rachel K. 2020. *Integrated Offensive Cyber Operations to the Operational Commander for Efficacy and Deterrence*. Newport US: Naval War College.
- Bilge, Leyla and Tudor Dumitras. 2012. «Before we knew it: An empirical study of zero-day attacks in the real world.» *Proceedings of the 2012 ACM conference on Computer and communications security (CCS '12)*. Association for Computing Machinery 833–844. New York. DOI: <https://doi.org/10.1145/2382196.2382284>
- Borys, Stephanie. 2019. «Licence to hack: using a keyboard to fight Islamic State.» *ABC*, 18. Dezember, 2019. <https://www.abc.net.au/news/2019-12-18/inside-the-islamic-state-hack-that-crippled-the-terror-group/11792958?nw=0&r=HtmlFragment>
- Brantly, Aaron. 2015. «Strategic Cyber Maneuver.» *Small Wars Journal*. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/strategic-cyber-maneuver>
- Center for Strategic & International Studies. 2022. «Cyber in the Ukraine Invasion.» [Transcript]. 14. März, 2022. <https://www.csis.org/events/cyber-ukraine-invasion-o>
- Chaudhry, Junaid A., Shafique A. Chaudhry and Robert G. Rittenhouse. 2016. «Phishing attacks and defenses.» *International Journal of Security and Its Applications* 10 (1): 247–256.
- Elleithy, Khaled M. et al. 2005. «Denial of Service Attack Techniques: Analysis, Implementation and Comparison.» *Journal of Systemics, Cybernetics, and Informatics* 3 (1): 66–71.
- Faesen, Louk, Tim Sweijts, Alexander Klimburg, Conor MacNamara and Michael Mazarr. 2020. *From Blurred Lines to Red Lines: How Countermeasures and Norms Shape Hybrid Conflict*. The Hague: Centre for Strategic Studies.
- Fendorf, K. and Jessie Miller. 2022. «Tracking Cyber Operations and Actors in the Russia-Ukraine War.» *Council on Foreign Relations*, 24. März, 2022. <https://www.cfr.org/blog/tracking-cyber-operations-and-actors-russia-ukraine-war>
- Follath, Erich and Holger Stark. 2009. «How Israel Destroyed Syria's Al Kibar Nuclear Reactor.» *Spiegel*, 11. Februar, 2009. <https://www.spiegel.de/international/world/the-story-of-operation-orchard-how-israel-destroyed-syria-s-al-kibar-nuclear-reactor-a-658663.html>
- Gasparre, Richard B. 2008a. «The Israeli E-tack on Syria – Part I.» *Air Force Technology*, 9. März, 2008. <https://www.air-force-technology.com/features/feature1625/>

- Gasparre, Richard B. 2008b. «The Israeli «E-tack» on Syria – Part II.» *Air Force Technology*, 10. März, 2008. <https://www.air-force-technology.com/features/feature1669/>
- Gross, Judah Ari. 2018. «Ending a decade of silence, Israel confirms it blew up Assad's nuclear reactor.» *The Times of Israel*, 21. März, 2018. <https://www.timesofisrael.com/ending-a-decade-of-silence-israel-reveals-it-blew-up-assads-nuclear-reactor/>
- Joint Chiefs of Staff. 2018. *Cyber Space Operations*. Joint Publication 3–12. https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_12.pdf
- Mäder, Lukas. 2022a. «Der grosse Cyberschlag Russlands ist ausgeblieben. Doch die Gefahr für eine Eskalation wächst.» *NZZ*, 7. März, 2022. <https://www.nzz.ch/meinung/der-grosse-cyberschlag-russlands-ist-ausgeblieben-doch-die-gefahr-fuer-eine-eskalation-steigt-ld.1672279>
- Mäder, Lukas. 2022b. «Ein Cyberangriff legte zu Beginn der Invasion die Kommunikation der Ukraine lahm. Er verursacht Kollateralschäden in ganz Europa.» *NZZ*, 21. März, 2022. <https://www.nzz.ch/technologie/ein-cyberangriff-legte-zu-beginn-der-invasion-die-kommunikation-der-ukraine-lahm-er-verursacht-kollateralschaeden-in-ganz-europa-ld.1675044>
- Makovsky, David. 2012. «The Silent Strike: How Israel bombed a Syrian nuclear installation and kept it secret.» *The New Yorker*, 10. September, 2012. <https://www.newyorker.com/magazine/2012/09/17/the-silent-strike>
- Martelle, Michael. 2020. «USCYBERCOM After Action Assessment of Operation GLOWING SYMPHONY.» *National Security Archive*, 21. Januar, 2020. <https://nsarchive.gwu.edu/briefing-book/cyber-vault/2020-01-21/uscycbercom-after-action-assessments-operation-glowing-symphony>
- Martelle, Michael. 2018. «Joint Task Force ARES and Operation GLOWING SYMPHONY: Cyber Command's Internet War Against ISIL.» *National Security Archive*, 13. August, 2018. <https://nsarchive.gwu.edu/briefing-book/cyber-vault/2018-08-13/joint-task-force-ares-operation-glowing-symphony-cyber-commands-internet-war-against-isil>
- Microsoft. 2022. *Special Report: Ukraine: An overview of Russia's cyberattack activity in Ukraine. [Report]*. Abgerufen von <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4Vwwd>
- Ministry of Defence. 2018. *Joint Doctrine Publication 0–30: UK air and space power (second edition)*. Abgerufen von <https://www.gov.uk/government/publications/uk-air-and-space-doctrine-jdp-0-30>
- Nakasone, Paul M. 2021. *Posture Statement of General Paul M. Nakasone Commander, United States Cyber Command Before the 117th Congress Senate Armed Services Committee*, March 25, 2021. <https://www.armed-services.senate.gov/hearings/21-03-25-united-states-special-operations-command-and-united-states-cyber-command>
- Opall-Rome, Barbara. «Declassified: How an Israeli operation derailed Syria's nuclear weapons drive.» *Defense News*, 21. März, 2018. <https://www.defensenews.com/global/mideast-africa/2018/03/20/just-declassified-how-an-israeli-operation-derailed-syrias-nuclear-weapons-drive/>
- Schweizer Armee. 2020. *Erneuerung der Rechenzentren-Infrastruktur*. [Faktenblatt]. Abgerufen von [file:///ifc1.ifr.intra2.admin.ch/Userhomes/U80859833/Downloads/Rechenzentren%20VBS%20und%20Bund%20\(1\).pdf](file:///ifc1.ifr.intra2.admin.ch/Userhomes/U80859833/Downloads/Rechenzentren%20VBS%20und%20Bund%20(1).pdf)
- Schweizer Armee. Kein Datum. *Der Cyber-Lehrgang der Schweizer Armee*. [Faktenblatt]. Abgerufen von https://www.vtg.admin.ch/de/aktuell/themen/cyberdefence/cyber-miliz.html#97_1621414435664
- Schweizerische Eidgenossenschaft. 2021. «Bundesrat verabschiedet Botschaft zur Stärkung der Cyber-Defence der Armee.» 1. September, 2021. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-84925.html>
- Singh, P.K. 1997. *Maneuver warfare in cyberspace*. Marine Corps War College, Quantico VA.
- Soesanto, Stefan. (2021). «A Digital Army: Synergies on the Battlefield and the Development of Cyber-Electromagnetic Activities (CEMA).» *Cyber Defense Project (CDP) Center for Security Studies (CSS)*, ETH Zürich.
- Sprang, R. W. 2018. *Development of operational art and CEMA in multi domain battle during the Guadalcanal Campaign 1942–1943 and Russia in the Ukraine 2013–2016*. US Army Command and General Staff College Fort Leavenworth.
- Temple-Raston, Dina. 2019. «How The U.S. Hacked ISIS.» *National Public Radio*, 26. September, 2019. <https://www.npr.org/2019/09/26/763545811/how-the-u-s-hacked-isis>
- Williams, Brett T. 2014. «The joint force commander's guide to cyberspace operations.» *Joint Forces Quarterly* 73 (2): 12–19.
- Vavra, Shannon. 2020. «Top Secret documents show Cyber Command's growing pains in its mission against ISIS.» *Cyberscoop*, 21. Januar, 2020. <https://www.cyberscoop.com/cyber-command-pentagon-counter-isis-glowing-symphony-foia/>
- VBS, 2021. *Strategie VBS*. März 2021. Abgerufen von <https://www.vbs.admin.ch/de/sicherheit/cybersicherheit.html>
- VBS, 2022. *Gesamtkonzeption Cyber*. April 2022. Abgerufen von <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/71077.pdf>

Praxis

Die Armee soll wieder ein Synonym für Leadership werden



Der transformationale Leadership-Ansatz soll in der Schweizer Armee wieder tiefer verankert und die Armee ein Symbol für Leadership werden. Der Leiter der Strategischen Initiative Leadership, Oberst i Gst Niklaus Jäger, erläutert im *stratos*-Interview den theoretischen Ansatz und die Ziele der Initiative.



Oberst i Gst Niklaus Jäger (Foto: Kdo MIKA, Lorenz Schmid)

stratos: Wo steht die Schweizer Armee in der Frage der theoretischen Grundlagen im Bereich «Leadership» heute?
Jäger: Bevor ich auf die Frage eingehe, muss ich etwas ausholen: Der militärische Bereich war lange in verschiedenen Dimensionen des Leadership-Ansatzes führend. So waren z. B. Assessment-Centers, Operations-Research und Risikomanagement Innovationen, die zuerst im militärischen Bereich umgesetzt wurden. Wegweisend waren dabei sicherlich die USA mit der Entwicklung von verschiedenen Leadership-Ansätzen. In der Schweiz war die Hochphase in der Zeit des Kalten Kriegs. Durch verschiedene historische Entwicklungen wie die Friedensdividende nach 1991 sowie das von Francis Fukuyama und vielen zeitgenössischen Kommentatoren ausgerufene vermeintliche «Ende der Geschichte». Nach dem Fall der Berliner Mauer verloren Streitkräfte, insbesondere in Europa, in der Wahrnehmung der Gesellschaft an Bedeutung und damit auch zusehends die Deutungshoheit über Leadership.

E-Mail:
niklaus.jaeger@vtg.admin.ch

stratos: Wie sieht es denn aktuell aus?

Jäger: Aktuell ist es im internationalen Kontext so, dass verschiedenste Ansätze zum Thema Leadership bestehen. Diese werden einerseits postuliert durch Business-Schools und decken damit eher den Bereich Management ab. Im Weiteren werden Leadership-Themen durch herausragende Exponenten wie Stanley Mc Crystal, John Kotter oder Peter Drucker in entsprechenden Beiträgen inhaltlich geschickt vermittelt. Es ist wie immer bei Modethemen: Es gibt eine unüberschaubare Literatur und sehr viele Anbieter von einschlägigen Kursen und Ausbildungen.

stratos: ...und in der Schweiz?

Jäger: In der Schweiz ist diese Entwicklung exemplarisch nachvollziehbar. Mit dem Buch «Menschenorientierte Führung» von Rudolf Steiger wurde in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts die letzte gedankenleitende Konstruktion für einen modernen Führungsansatz der Schweizer Armee zur Diskussion gestellt. Das Werk wurde breit verteilt: Jeder Offizier erhielt ein Exemplar. Seitdem haben der militärische Problemlösungsansatz und damit das Militärische in der Gesellschaft den bereits erwähnten schleichenden Bedeutungsverlust erlitten. Dies zeigt sich nicht nur im Bereich Leadership, sondern auch in anderen Bereichen, wie zum Beispiel dem Krisenmanagement. Hier wurde die Armee durch andere Organisationen und Prozesse abgelöst.

Zusätzlich wurde eine Deutungsschere immer virulenter: Die Wahrnehmung der Führung oder eben von Leadership in der Schweizer Armee von aussen korreliert heute nicht mehr mit dem nach innen gelebten und erfahrenen Leadership.

stratos: Können Sie diesen letzten Aspekt noch etwas genauer erklären?

Jäger: Die Entwicklung der militärischen Ausbildung in der Schweiz und damit spezifisch das Training in

Leadership fand immer mit Bezug zum internationalen Kontext statt. Die grossen Trends, wie zum Beispiel die Wahrnehmung der Welt als VUCA (volatile, uncertain, complex und ambiguos), aber auch die Anwendung von sehr wirksamen HR-Instrumenten zur Beeinflussung der Führungskultur wie z. B. die konsequente Implementierung und professionelle Anwendung der Assessment-Center-Methode durch die Dozentur Militärpsychologie und Militärdidaktik der MILAK an der ETHZ haben immer auch für die Schweizer Armee eine Rolle gespielt. Diese Entwicklungen haben sich etwas von der zivilen Welt abgekoppelt. Die Wahrnehmung durch die zivile Welt war und ist, dass in der Armee grossmehrheitlich keine zeitgemässen Führungsinstrumente angewandt werden. So hat zum Beispiel die Pandemie aufgezeigt, dass der militärische Problemlösungsansatz, aber auch das Krisenmanagement sehr pragmatisch und zielführend sind. Hier gibt es aktuell ein Window of Opportunity, um den Mehrwert einer praktischen militärischen Ausbildung besser darzustellen und damit mehr Glaubwürdigkeit und Relevanz zu erreichen.

stratos: Auf welchen Konzepten basiert das Leadership in der Schweizer Armee?

Jäger: Die Schweizer Armee führt bereits seit über 40 Jahren mit den Ansätzen des transformationalen Leaderships, ohne dies explizit zu benennen. Dieser Ansatz ist bereits im Dienstreglement von 1980 (DR A 80) angelegt und, wie vorher bereits angesprochen, in der «Menschenorientierten Führung: 22 Thesen für den Führungsalltag» von Rudolf Steiger etabliert worden. Dabei kommen aber in der Praxis immer auch Vermischungen mit anderen Führungsstilen zum Tragen und es wurde insbesondere auf die situative Führung fokussiert. Zusätzlich müssen wir aber auch unsere genuine Leadership-Kultur entwickeln. Wir wollen nun mit der Strategischen Initiative Leadership einen relevanten Beitrag zur Diskussion leisten.

«Die Wahrnehmung der Führung/des Leaderships in der Schweizer Armee von aussen korreliert heute nicht mehr mit dem nach innen gelebten und erfahrenen Leadership.»

«Die Schweizer Armee führt bereits seit über 40 Jahren mit den Ansätzen des transformationalen Leaderships, ohne dies explizit zu benennen.»

stratos: Können Sie den transformationalen Leadership-Ansatz in wenigen Worten umreißen?

Jäger: Beim transformationalen Leadership-Ansatz geht es um den aktiven Einbezug der Unterstellten, es geht um das gemeinsame Erreichen von Zielen, es geht um das Begeistern und das Befähigen. Diese Führungsgrundsätze werden heute im Dienstreglement und in den relevanten Reglementen und Dokumentationen abgebildet.

Damit wendet die Schweizer Armee den transformationalen Leadership-Ansatz nun konsequenter an. Dieser Ansatz wurde zwar, wie eben schon erwähnt, durch die menschenorientierte Führung, durch die Ausbildung an der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich und durch die Wechselwirkungen zwischen Miliz und Berufskader bereits ab dem Beginn der 1990er Jahren in der Schweizer Armee eingeführt. Dies lässt sich gut an zwei Beispielen aufzeigen: Einerseits beginnt jede Befehlsausgabe mit der Orientierung und der Absicht. Dies ist nichts anderes als die Vision des Chefs, welche er der Gesamtheit seiner Unterstellten als Leitlinie vorgibt. Des Weiteren werden die Unterstellten in allen Bereichen der Entscheidungsfassung einbezogen und es gibt Raum für Diskussionen. Wir wollen hier wieder ansetzen und diese Bereiche weiterentwickeln.

stratos: Gibt es für die Schweizer Armee Benchmarks?

Jäger: Die Benchmarks für die Schweizer Armee im Bereich Leadership sind mit Einschränkungen natürlich die angelsächsischen Armeen. Diese haben ab Beginn der 1980er Jahre den transformationalen Ansatz für ihre Führungsgrundlagen entwickelt. Auch unsere Nachbararmeen, wie zum Beispiel die Bundeswehr, haben mit der Inneren Führung, deren Grundsätze, der des «Gehorsams durch Einsicht» zum Beispiel, bis in die 1950er Jahre zurückreichen, in den 1980er Jahren ein entsprechendes Konzept entwickelt, welches sich aktuell sehr stark in Richtung des oben genannten Ansatzes entwickelt.

Eine bemerkenswerte aktuelle Entwicklung ist übrigens die Gründung von eigentlichen Leadership-Centers in ausländischen Armeen. Ein Beispiel dafür ist das neu aufgestellte Leadership-Center der britischen Streitkräfte. Hier verfügt die Schweizer Armee aktuell noch nicht über vergleichbare Strukturen. Es gibt das Kommando HKA, unter welchem zwei Kommandi explizit in diesem Bereich tätig sind: einerseits das Zentrum für Führungsausbildung (ZFA), das bis auf Stufe Zugführer die Bereiche Leadership und Kommunikation ausbildet, und das Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung (MIKA). An der MILAK ist der wissenschaftliche Bereich mit den Dozenten Führung und Kommunikation und Militärpsychologie mit der Anwendung psychologischer Kenntnisse aufs Führungshandeln sowie der Durchführung von Selektionsinstrumenten für Führungskräfte abgedeckt.

Der Themenkreis Leadership wird durch verschiedene Kurse im Bereich militärische Problemlösung, aber auch in Kooperation mit anderen Institutionen im Rahmen von universitären Weiterbildungsprogrammen (CAS und MAS) ausgebildet. In allen anderen Bereichen der Ausbildung ab Stufe Kompanie/Bataillon wird Leadership integriert oder eher am Rande thematisiert. Davon ausgenommen ist explizit die Ausbildung von angehenden Berufs- und Berufsunteroffizieren. Es gibt aber aktuell keine Verschriftlichung der Führung oder des Leadership-Ansatzes der Stufe Kompanie bis zum Grossen Verband in einer einheitlichen Form. Dies gilt mit einigen Ausnahmen, so zum Beispiel einige Hinweise in der Taktischen Führung.

stratos: Was muss die Schweizer Armee anders machen als zum Beispiel die britischen Streitkräfte?

Jäger: Die britischen Streitkräfte sind vom Krieg her gedacht und sind primär Expeditionary, d. h. sie werden weltweit eingesetzt und es handelt sich um eine Berufsmarine mit einer sehr langen und traditionsbewussten Geschichte. Jeder Einsatz hat hier ganz andere Parameter und auch die Lehren fliessen unmittelbarer und direkter in die Ausbildung und in die

«Es geht mit dieser Strategischen Initiative nun darum, alle Anstrengungen und Arbeiten im Bereich Führung/Leadership in der gesamten Armee zu bündeln, zusammenzufassen, zu kodifizieren und aus einer Hand zu leiten und Grundlagen zusammenzufassen.»

Einsätze ein. So kommt mir sofort eine After Action Review im zweiten Golfkrieg in den Sinn, bei welcher die Mannschaften eines Panzerbataillons mit den Fahrzeugen einen Ring gebildet haben. Während diese die Fahrzeuge gewartet haben, hat das Kader in der Mitte über die Erkenntnisse und Konsequenzen gesprochen.

Die Schweizer Armee, eine Ausbildungsarmee und auf den Frieden ausgerichtet, braucht hier einerseits die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung des Leadership-Ansatzes in erhöhtem Masse, da wir uns aufgrund von eigener Initiative und Einsicht ändern und diese Änderungen umsetzen müssen. Dies braucht auch eine grössere Überzeugung. Des Weiteren müssen wir noch vermehrt die Grundsätze und die Grundzüge der Führung und des Leaderships, in der Ausprägung der Schweizer Armee, schriftlich festhalten. Hier können und müssen wir sogar etwas weitergehen als die British Army mit dem Leadership-Center und der Leadership Doctrine. Zusätzlich müssen wir unseren eigenen Leadership-Stil entwickeln und diesen auf die spezifischen Bedürfnisse wie Milizkurse, eher kurze Ausbildungssequenzen und Einfluss der Miliz auf die Armee ausrichten.

stratos: Wie ist in diesem Kontext die Strategische Initiative Leadership einzuordnen?

Jäger: Das Thema Leadership in der Schweizer Armee wurde in die Projektgruppe «Langfristige Entwicklung der Armee» (LE V/A) als Strategische Initiative integriert. Es wird durch den Kdt MIKA bearbeitet. Die Strategischen Initiativen allgemein sind Teil der Vision und der Führungsinstrumente des Chefs der Armee. Es ist hier jedoch auch festzuhalten, dass sich in der Armee sehr viele Organisationseinheiten mit dem Thema Leadership direkt oder indirekt beschäftigen. Zusätzlich wird das Thema Leadership von Mitarbeitern der Gruppe V in vielen wissenschaftlichen Arbeiten, entweder im Rahmen von berufsbedingten oder privat initiierten Weiterbildungen, behandelt.

Es geht mit dieser Strategischen Initiative nun darum, alle Anstrengungen und Arbeiten im Bereich Führung in der gesamten Armee zu bündeln, zusammenzufassen, aus einer Hand zu leiten. Alle diese Anstrengungen geschehen immer mit dem Ziel, Synergien zu nutzen und die Führungskultur zu stärken. Dies kann entweder durch eine lose und virtuelle Zusammenführung aller Beteiligten erfolgen oder durch die Bildung eines eigentlichen «Campus Leadership Schweizer Armee», analog des Centers for Army Leadership UK Army. Die Entscheidung dazu wird aufgrund des Projektfortschrittes durch die Armeeführung bis spätestens Ende 2023 getroffen werden.

stratos: Sie haben den transformationalen Ansatz als den leitenden Leadership-Ansatz in der Schweizer Armee kurz erläutert. Können Sie noch etwas genauer auf diesen Ansatz eingehen? Um was geht es bei diesem Ansatz im Kern? Welche Vorteile hat dieser Ansatz? Wo liegen seine Herausforderungen auf theoretischer Ebene und in seiner praktischen Umsetzung? Wie erfolgt diese Umsetzung?

Jäger: Um bei der letzten Frage zu beginnen: Die Strategische Initiative Leadership basiert auf dem transformationalen Leadership-Ansatz, der in der Schweizer Armee bereits zu grossen Teilen eingeführt ist. Wir wollen nichts grundsätzlich ändern oder neu einführen. Wir wollen zusammenführen, vereinfachen und umfassend zugänglich machen. Mit den Produkten, die aus der Strategischen Initiative resultieren, wollen wir den aktuellen Ansatz lediglich aufbereiten und so abbilden, dass er auch gegen aussen einfacher zu verstehen und besser nachvollziehbar wird. Damit wollen wir die Schweizer Armee wieder zum Synonym für Leadership machen. Dazu planen wir auch verschiedene Publikationen und Auftritte. Dies zum Beispiel in Form einer Ausbildungshilfe Leadership, einem Leadership-Hub, der alle Informationen zusammenfasst, und endlich auch einer «Bewirtschaftung» der Alumni der Schweizer Armee, also von jedem, der einen Weiterausbildungslehrgang absolviert hat. Das Letztere ist konsequent als Ergänzung zu den be-

stehenden Angeboten vorgesehen, abgedeckt zum Beispiel durch die Schweizerische Offiziersgesellschaft (SOG) und die verschiedenen Offiziersgesellschaften.

Nun möchte ich auf die eher theoretischen Fragestellungen eingehen: Die transformationale Führungskraft arbeitet an der Organisationsentwicklung, gestaltet also ihren Kontext. Es geht darum, den Status quo herauszufordern und sich weiterzuentwickeln, gegebenenfalls auch den gesicherten Rahmen zu verlassen und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Dabei trifft sie aber nicht nur organisatorische Entscheidungen, wie z. B. Rationalisierungen oder Massnahmen zur Verbesserung der Qualität, sondern sie verändert auch die Einstellungen und Arbeitsweisen der Mitarbeitenden, so dass sie zu überdurchschnittlichen Leistungen geführt werden. Damit kann man den transformationalen Führungsstil dem verhaltenstheoretischen Ansatz zuordnen. Der transformationale Führungsstil in heutiger Ausprägung geht zurück auf James MacGregor Burns (1918–2014). Er definierte diesen wie folgt: «Such leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality». Daraus kann man ableiten, dass die transformationale Führung auf Emotionen aufbaut. Zusammengefasst geht es darum zur Eigenverantwortung anzuregen, konstruktiv-kritische Diskussionen zuzulassen, das verborgene Potenzial der Mitarbeiter zu nutzen und ganz allgemein gesagt die «Diversity of Thoughts» zuzulassen und zur Entfaltung zu bringen.

stratos: Wie können Sie den transformationalen Führungsstil umschreiben?

Jäger: Damit ist der Führungsstil der Führungsperson angesprochen. Als Führungsstil wird ein «bestimmtes Muster von Verhaltensweisen» aufgefasst, dass «den Erfolg garantiert» und das «der Führungskraft allein zugerechnet wird». Die Techniken des transformationalen Führungsstils sind dabei die folgenden:

1. Idealized Influence/Charisma (Identifikation): Damit ist die idealisierte Einflussnahme durch die Entwicklung von mitreissenden Visionen und durch das Vorangehen mit gutem Beispiel, gebunden an das Charisma und die Authentizität der Führungsperson, gemeint. Dabei muss sich aber die Führungsperson grundsätzlich über ihre Ideale bewusst sein,

bevor diese mit grossen Visionen aufwarten kann. Kommuniziert eine Führungskraft ihre Wertvorstellungen glaubwürdig, dann beginnt sie als eigentliches Vorbild und Rollenmodell zu wirken. Daher beginnt jede Leadership-Ausbildung in der Armee mit dem Bereich Selbstkenntnis.

2. Inspirational Motivation (Inspiration): Damit ist die inspirierende Motivation auf einer emotionalen Ebene gemeint. Mittels ihrer Persönlichkeit beeinflusst die transformationale Führungskraft besonders im Emotionalen.
3. Individualized Consideration (Individualisierung): Dazu gehören individuelle Fürsorge und Wertschätzung. Damit übernimmt die transformationale Führungskraft die Rollen des Trainers, Coaches, Zuhörers und des Vertrauten.
4. Intellectual Stimulation (Impuls): Hier geht es um die intellektuelle Anregung. Damit ist eher die verstandesmässige Ebene angesprochen und die Mitarbeiter werden an neuen Sichtweisen, neuen Herangehensweisen herangeführt. Schlussendlich lässt dies das kritische Denken und eine Lernkultur zu, in der bewusst Fehler gemacht werden dürfen und sollen.

stratos: Welches sind die Grundlagen dafür?

Jäger: Bei der Grundlage für die erfolgreiche und wirksame Umsetzung dieser Techniken geht es insbesondere um das Folgende (im Sinne einer hinreichenden Bedingung):

- Es braucht gemeinsame verinnerlichte Werte.
- Die Klarheit und die Visibilität des zu Grunde liegenden Menschenbildes muss gegeben sein.
- Die Führungskraft schafft eine Vertrauenskultur.
- Bei den Mitarbeitern und Unterstellten herrscht eine «Respectivity», eine Aufnahmebereitschaft.

Es ist dabei offensichtlich, dass ein solcher Leadership-Ansatz für die Gruppe V und für die Armee auf den identischen Grundlagen basieren muss. Für die Umsetzung müssen wir einige Bereiche auf die spezifischen Gegebenheiten der Schweiz anpassen und auch die Vorteile einer Milizarmee, d. h. die umfassende Nutzung der Führungserfahrung aus dem zivilen Bereich, gewinnbringend einbeziehen.

Genau hier setzt eines der markantesten Produkte der Strategischen Initiative Leadership an: dies mit dem

sogenannten Manifesto. Wir haben den aktuellen Leadership-Ansatz der Schweizer Armee auf einer A4-Seite festgehalten und dies in einer breit verständlichen und nachvollziehbaren Form (vgl. Kasten).

stratos: Gibt es Kritik daran? Welche? Welche Gegenargumente werden ins Feld geführt?

Jäger: Grundsätzlich erkenne ich in der Schweizer Armee aktuell zwei Kritikansätze: Einerseits geht es um «Walk the talk». Die Grundsätze, die wir behaupten oder vermeintlich vorgeben zu tun (transformationaler Leadership-Ansatz), müssen auch in der tagtäglichen Praxis gelebt und erfahren werden. Und dies nicht nur in der Armee, sondern auch in der Gruppe V, der Militärverwaltung. Unsere Grundlagen in der gesamten Führungslehre entsprechen dem transformationalen Leadership-Ansatz, werden aber, in der Wahrnehmung der Beteiligten, nicht auf allen Stufen täglich und in jeder Situation gelebt und angewendet.

Weiter wird kritisch argumentiert, dass das Dienstreglement eigentlich vollkommen ausreichen würde. Hier verweise ich immer auf die drei möglichen Unterscheidungskategorien von Führung. Diese besteht, vereinfacht ausgedrückt, aus dem Command oder der militärischen Kraftanwendung, welche einem aufgrund der Funktion gegeben ist. Des Weiteren gibt es den Bereich Management, in welchem alle verwaltungstechnischen Aspekte abgehandelt werden. Und schliesslich ist da der Bereich Leadership. Wenn man die Schriftlichkeit für alle drei Bereiche untersucht, kommt man zum Schluss, dass der Bereich Management umfassend und beinahe abschliessend erfasst ist (alle Vorgaben für die Durchführung von Kursen und Ausbildungen in der Armee, Verwaltungsreglemente, Meldung und Formulare für Erstattung Threema etc.) und der Bereich Command einer dauernden und umfassenden Entwicklung unterliegt (FSO, BGO etc.). Einzig der Bereich Leadership ist nur bis Stufe Zugführer durch die Modulhandbücher des Kommandos ZFA verschriftlicht. Alle Stufen darüber verfügen noch nicht über eine Ausbildungshilfe oder Ansätze dazu. Dies ist eine der grossen aber auch schönen Herausforderungen für die Strategische Initiative Leadership.

stratos: Und hier wollen Sie nun ansetzen?

Jäger: Ja. Wir erstellen aktuell eine Ausbildungshilfe Leadership. Darin versuchen wir, die Führung, die

Führungsausbildung und den Leadership-Ansatz der Schweizer Armee gesamthaft zu kodifizieren und spezifisch auf uns auszurichten. Um nochmals auf das Dienstreglement zu sprechen zu kommen, so möchte ich hier darauf hinweisen, dass dieses neben vielen anderen Bereichen auch Werte und Grundsätze der Führung aufführt. Diese wenigen Grundlagen reichen aber nicht aus, um die transformationale Führung abschliessend abzuhandeln. Des Weiteren gibt es Entwicklungen, so zum Beispiel in der Digitalisierung, die einige neue Aspekte einführen. Dies sind Fragestellungen wie: Wie kann ich meine Mitarbeiter im Homeoffice führen? Wie erreiche ich meine Unterstellten mit den sozialen Medien? Was ist Leadership in einem vernetzten Kontext? Dies nur einige Beispiele an Fragestellungen, auf die wir eine Antwort geben möchten.

stratos: ... und die inhaltliche Kritik am transformationalen Leadership-Ansatz?

Jäger: Für den Ansatz des transformationalen Leaderships gibt es auch Gegenargumente. Hier kann ich nur einige wenige Hinweise machen. Diese dienen dazu, mögliche Stossrichtungen der Kritik aufzuzeigen:

Eine Hauptkritik richtet sich an die empirische Belegbarkeit. Diese sei nicht immer nachvollziehbar und würde auch nicht immer den transformationalen Leadership-Ansatz vollumfänglich betreffen.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die verwendete Begrifflichkeit des Führers und die Gefahr des Narzissmus, der mit dem Ansatz des charismatischen Führers verbunden ist. Transformationale Führung unterstützt, ganz allgemein gesprochen, kommunikativ sehr gute Chefs, denen es gelingt, Gefolgschaft zu fordern und zu schaffen. Dies kann unter Umständen zu schwierigen Situationen führen. Es gibt auch eine Nachfolgeproblematik, die mit dem Thema «charismatischer Chef» verbunden ist: Wenn der Leadership-Stil auf den Chef ausgerichtet ist, kann es unter Umständen schwierig sein, dass der aktuelle Chef einen neuen Chef als möglichen Nachfolger zulässt, aufbaut und akzeptiert.

Geht der transaktionale Ansatz von einem eigentlichen Austausch von Interessen aus, der sehr stark mit Anreizen arbeitet und auf dem Homo oeconomicus basiert, geht der transformationale Ansatz von einem anderen Menschenbild aus. Dieses Menschenbild mit

Ansätzen von Partizipation, intrinsischem Interesse, Teilhabe und Gefolgschaft ist nicht in allen Fällen direkt und unmittelbar umsetzbar.

Ein weiterer Aspekt, der kritisch gesehen wird: Insbesondere Cyrus Achouri hat transformationale Eigenschaften mit frei geführten Organisationen in Verbindung gebracht. Achouri hat im Bereich des Human Resources Management und der Verbindung von systemtheoretischen Erkenntnissen mit Leadership geforscht. Eine Armee, die hierarchisch auf Befehl und Gehorsam aufbaut, ist auf den ersten Blick eher schwierig mit diesen Ansätzen in Verbindung zu bringen. Auch die Grösse einer Armee verhindert signifikante Effekte. Dabei ist es aber offensichtlich, dass die Leistungserbringung nur im Kollektiv erfolgen kann. Erstaunlicherweise stammen die grundlegenden Beispiele und Ableitungen aus militärischen Erkenntnissen und Kontexten.

stratos: Nun gibt es aber auch Argumente, die für diesen Ansatz sprechen.

Jäger: Selbstverständlich. Er ist insbesondere geeignet, wenn sich vor dem Hintergrund zunehmender Flexibilitätserfordernissen, immer kurzlebigere Bedrohungszyklen und komplexerer Umwelten ein Unternehmen einem Organisationswandel unterziehen muss. Für erfolgreiche Unternehmen hat die Forschung die Persönlichkeit des Führenden als Ursachen für den Erfolg ausgemacht. Dies vor allem in den Dimensionen Vision und Begeisterungsfähigkeit.

Es ergibt sich eine stärkere Berücksichtigung der emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Je mehr Rationalisierung, Technisierung und Prozessualisierung umgesetzt werden, desto grösser werden das Defizit an direktem Kontakt sowie Emotionalität und desto stärker das Kompensationsverlangen. Die Einführung von immer mehr betriebswirtschaftlichen Methoden, von verwaltungstechnischen Abläufen und Meldungen wirken hier eher kontraproduktiv, insbesondere die immer stärkere Ausprägung und Betonung des Mikromanagements. Es gibt einige empirische Belege für die Effektivität der transformationalen Führung. Hier seien nur die Studien von John Howell und der «Multifactor Leadership Questionnaire» erwähnt. Es ist ferner eine signifikante Steigerung der Leistung der Mitarbeitenden festzustellen, wenn man

die Grundansätze des transformationalen Leadership-Ansatzes umsetzt.

stratos: Was heisst dies nun für die Umsetzung der Strategischen Initiative Leadership?

Jäger: Für die Strategische Initiative Leadership bedeutet dies eigentlich die Quadratur des Kreises: Auf der einen Seite müssen wir das täglich gelebte und erlebte Führungsverhalten der Gruppe V und der Schweizer Armee erfassen und in einer Ausbildungshilfe so festhalten, dass es allen Stufen, vom Leutnant bis zum Korpskommandanten, eine Guideline gibt, für alle gleich verständlich ist. Dies müsste für alle Führungsherausforderungen ein Leuchtturm sein. Auf der anderen Seite muss es uns gelingen, die Leader der Schweizer Armee aller Stufen zu einem aktiven Netzwerk zusammenzubringen, dass wir auch nach aussen mit einem klaren Profil auftreten. Dies mit dem Ziel, dass das militärische Leadership der Schweizer Armee mit seiner praktischen Führungserfahrung wieder ein Benchmark wird. Ein Anfang ist das Leadership-Manifesto. In diesem haben wir unseren aktuellen Leadership-Ansatz auf einer A4-Seite festgehalten. Dies dient einerseits dem Dialog nach innen und andererseits sollen damit externe Testimonials gewonnen werden, die ihre Unterstützung auch öffentlich kundtun. Wir haben bereits Unternehmungen, etwa die Schweizerische Mobiliar, aber auch Verbände und Organisationen gewonnen. Hier der Aufruf an alle Lesenden: Wenn Sie und Ihr Unternehmen sich zum Leadership-Ansatz der Schweizer Armee committen wollen, so würde ich mich über eine Kontaktaufnahme freuen.

stratos: Welche Ziele werden mit der SI Leadership verfolgt? Welches sind die geplanten Meilensteine?

Jäger: Die Strategische Initiative Leadership geht auf verschiedenen Ebenen parallel vor. Einerseits steht systemisch und organisatorisch die Bildung eines «Centers Leadership Schweizer Armee» im Vordergrund. Dieses soll alle Anstrengungen bündeln. Des Weiteren gibt es die erwähnte Ausbildungshilfe Leadership und die Bildung eines Netzwerkes. Dieses soll alle Involvierten, alle Alumni eines Kaderkurses der Schweizer Armee und Interessierte zusammenführen und gleichzeitig als Hub für Diskussionen, wissenschaftliche Arbeiten und Entwicklungen dienen. Dieser Hub ist seit dem 16. Mai 2022 unter www.leadershipcampus.ch online.

Mit der Arbeitsgruppe aus Mitarbeitern der Gruppe V und der Armee der Strategischen Initiative Leadership erarbeiten wir aktuell die Ausbildungshilfe Leadership. Mit dieser möchten wir die Lücke zwischen der Ausbildung der unteren Milizkader bis zur Ausbildung der Generalität schliessen. Es geht in erster Linie darum, bestehende Grundlagen einmal in einer Darstellung zusammenzufassen. Dies mit dem Ziel, die Diskussion und die Debatte über die Leadership-Grundsätze der Schweizer Armee zu unterstützen und die allgemeinen Grundlagen, die für alle Stufen gelten, abzubilden. Diese Ausbildungshilfe wird bis Ende 2022 zur Verfügung stehen. Zugleich werden die Begrifflichkeiten des transformationalen Leadership-Ansatzes in die Reglemente und Ausbildungshilfen der Schweizer Armee eingeführt. So ist z. B. im Rahmen der Überarbeitung der Ausbildungsmittel des Kommandos ZFA die begriffliche Übereinstimmung bereits sichergestellt. Die Strategische Initiative wird übrigens ab 2024 in die ordentliche Linie überführt und Teil der Ausbildung der Schweizer Armee sein.

Mit all diesen Voraussetzungen und Massnahmen bin ich überzeugt, dass auch wir gerade in der aktuellen Zeitenwende sinnvolle Instrumente und Angebote haben und den Leadership-Ansatz der Schweizer Armee wieder zu einem echten Mehrwert machen können. Dies insbesondere in der Wahrnehmung von aussen und in Bezug auf die Anrechnung von Leistungen, die Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere für die Gemeinschaft erbringen.

stratos: Was werden wir als nächstes von Ihrer Initiative mitbekommen?

Jäger: Nach dem Aufschalten des Leadership-Hubs, mit allen relevanten Informationen zum Leadership-Ansatz der Schweizer Armee, werden wir Ende Jahr die Ausbildungshilfe Leadership zur Diskussion stellen. Zusätzlich werden wir mit dem Leadership-Manifesto, einer Darstellung der Führungsgrundlagen der Schweizer Armee auf einer Seite, nach aussen gehen und immer wieder Testimonials für die Armee und den

Leadership-Manifesto der Schweizer Armee

Die Schweizer Armee bekennt sich zur transformationalen Führung. Die Leadership-Ausbildung richtet sich primär darauf aus:

- Werte und Visionen zu vermitteln,
- gemeinsam Ziele zu erreichen,
- Armeeangehörige individuell zu fördern.

Dabei halten sich die Kader der Schweizer Armee in all ihrem Handeln und Ausbilden an die folgenden Grundsätze:

Identifikation

Wir wollen positiv prägen und dabei mit Begeisterung und Überzeugung vorbildlich wirken.

Inspiration

Wir wollen inspirierend motivieren und dabei erläutern, begeistern und leiten.

Impulse

Wir wollen herausfordern und dabei neue Ideen fördern, Alternativen ausprobieren und neue Impulse setzen.

Individualisierung

Wir wollen die individuellen Stärken der Angehörigen der Armee fördern, die Potentiale identifizieren und das Coaching auf den individuellen Kontext ausrichten.

Unsere Hauptaktionsfelder in der Ausbildung (Kaderschulung mit Transfer in den praktischen Dienst/praktische Umsetzung) sind die Bereiche Leadership, Führungstechnik, Kommunikationsskills, Ausbildungsmethodik und Krisenmanagement. Diese werden durch erfahrene Ausbilder direkt oder in Kleingruppen vermittelt, in direkten und praktischen Führungssituationen angewendet und anschliessend besprochen.

Ziel der militärischen Führungsausbildung sind flexible, belastbare und lösungsorientierte Kader, die führen, integrieren, Probleme lösen und damit ihre Aufträge effizient und effektiv erfüllen. Als vorbildliche Führungskräfte bilden sie wiederum entsprechend die ihnen anvertrauten Unterstellten aus, so dass sich durch die transformationale Führungskultur auch die Organisation positiv verändert.

Mehrwert der praktischen militärischen Leadership-Ausbildung veröffentlichen.

Zusätzlich erhoffe und erwünsche ich mir eine vertiefte und alle Führungsstufen übergreifende Diskussion über die Ausgestaltung des Leadership-Ansatzes der Schweizer Armee. Damit ist sichergestellt, dass dieser nicht nur innerhalb der Armee und der Gruppe V umgesetzt wird, sondern auch nach aussen seine Wirkung entfaltet.

stratos: Besten Dank für das Gespräch. ◆

Das schriftliche Interview wurde im März 2022 geführt.

Dabei steht die Schweizer Armee in engem Austausch mit der nationalen und internationalen Bildungslandschaft, anderen Armeen, der Wirtschaft, Verbänden und Organisationen, um diesen Kader und Soldaten zur Verfügung zu stellen, welche die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen mit modernen Methoden zu lösen wissen.

Die Schweizer Armee bietet die beste Leadership-Ausbildung – insbesondere für junge Kader – und schafft damit einen Mehrwert für ihre zivile Laufbahn sowie für die Gesellschaft im Allgemeinen.

Zu diesen Grundsätzen bekennen sich die Unterzeichnenden und werden in ihrem Verantwortungsbereich militärisches Personal fördern.

Forum

Schattengefecht um Schweizer Digitaldepartement

Entscheidend ist nicht die Form, sondern die Umsetzungskapazität



DOMINIQUE URSPRUNG, ZHAW School of Management and Law
NICOLAS ZAHN, Digitalisierungsexperte

Abstract

The experience of various European countries shows that it is not the name of a new governmental unit or its place in the organisational chart that matter. The decisive factor is its ability to implement digital transformation in the country's public administration. Yet, in Switzerland, the current debate is about whether a state secretariat or a federal office for cybersecurity is needed and to which ministry the new entity should belong. We argue that this debate distracts from more important questions, such as what resources, competencies, and leverage the new authority will need to

work with cantons, municipalities, and the private sector to bring about the country's digital transformation.

This article is based, among other things, on interviews we conducted with Estonian government officials. The aim was to identify the lessons learned by Estonia and what exactly Switzerland can learn from them. Estonia is one of the world's leading nations in digital government and has achieved a level that Switzerland will reach in about 10 years at best.

Schlüsselbegriffe Bundesamt für Cybersicherheit; Digitalisierung; Estland; Umsetzungskapazitäten

Keywords Federal Office for Cybersecurity; digital transformation; Estonia; implementation capacity

DOMINIQUE URSPRUNG, M.A International Relations (IHEID), MSc International Management (SOAS), hat in Genf, Tokio und London Internationale Beziehungen und Internationales Management studiert. Ursprung hat an der ZHAW den Bereich Foreign Affairs and Applied Diplomacy mitgegründet und unterrichtet dort seit 2012. Während sechs Jahren hat Ursprung die Geschäftsstelle der Handelskammer Schweiz-Japan (SJCC) geführt, aktuell ist er bei der SJCC Vorstandsmitglied und Sekretär für die parlamentarische Gruppe Schweiz-Japan.

E-Mail: dominique.ursprung@zhaw.ch



NICOLAS ZAHN, M.A International Affairs, befasst sich seit über 10 Jahren mit technologischen Entwicklungen und deren politischen und gesellschaftlichen Auswirkungen. Nach seiner Masterarbeit zu Internet Governance arbeitete er als Berater in der Finanzbranche, um sich anschliessend im Rahmen des Mercator Kolleg für internationale Aufgaben mit der digitalen Transformation des öffentlichen Sektors zu befassen und bei ELCA Informatik als Digitalisierungsberater zu arbeiten. Zahn ist aktuell als Senior Project Manager bei der Swiss Digital Initiative tätig und beschäftigt sich in seiner Milizfunktion als Nachrichtenoffizier u. a. mit den sicherheitspolitischen Auswirkungen der künstlichen Intelligenz.

E-Mail: nicolas@nicolaszahn.ch



Reorganisation als Holzweg?

Es ist oft verlockend, die Schaffung einer neuen Organisationseinheit mit der tatsächlichen Umsetzung komplexer Aufgaben zu verwechseln. Ein Büro mit einer neuen, glänzenden Plakette «Digitalministerium» ist jedoch keineswegs ein Garant für eine erfolgreiche digitale Transformation. Obwohl diese Erkenntnis offensichtlich scheint, wird in Europa viel Zeit damit verbracht, Organigramme bezüglich Digitalministerien oder Digitalisierungsagenturen zu vergleichen (Hammerschmid und Hildebrandt 2021). Es schwingt jeweils die Hoffnung mit, im Organisationsaufbau einen Hinweis auf die Ernsthaftigkeit und den Erfolg von Staaten bezüglich digitaler Transformation zu finden. Dass man mit einem starren Fokus auf die Organisationsstrukturen auf dem Holzweg ist, sagt jedoch Estlands ehemaliger Chief Information Officer (CIO) in einem Interview über seine wichtigsten Erkenntnisse als Verantwortlicher für die Koordination und Beschleunigung dieses digitalen Transformationsprozesses (Ross 2022): «There's nothing magical about Estonia's organisational setup. It doesn't matter where the central team is situated, for example: What matters most is the leverage mechanisms you have, and how much resources you have to charm [agencies] or build stuff yourself.»

In diesem Beitrag werden wir beide in diesem Zitat aufgebrachten Punkte behandeln, zuerst jener zur organisatorischen Struktur, danach die Erfolgsfaktoren für eine solche Einheit. Dieser Text beruht u. a. auf Interviews, welche die Autoren in den vergangenen zwei Jahren mit Verantwortlichen der estnischen Regierung durchgeführt haben, um die Relevanz der in Tallinn gesammelten Erfahrungen für die Schweiz möglichst genau identifizieren zu können. Estland gehört weltweit zu den führenden Nationen bei der digitalen Transformation und ist heute auf einem Niveau, das die Schweiz bestenfalls in etwa zehn Jahren erreichen könnte.

Realitätsfremde Zentralisierung?

Die Schweizer Debatte darüber, wie die Umsetzung der digitalen Transformation organisiert werden sollte, hat im November 2021 neuen Schwung aufgenommen, als der Verein CH++ ein Staatssekretariat für Cybersicherheit forderte. Der während der Corona-Pandemie gegründete Verein anerkennt, dass das Nationale Zentrum für Cybersicherheit (NCSC) mit seinen 32 Mitarbeiten

den eine beeindruckende Dynamik an den Tag gelegt hat, dennoch sei es in Anbetracht der «enormen Bedrohungslage» notwendig dieses zu einem Staatssekretariat weiterzuentwickeln. Es wird gefordert, dass die Cybersicherheit-Expertise, die heute auf verschiedene Ämter und Departemente verteilt ist, in diesem neuen Staatssekretariat für Cybersicherheit gebündelt werden soll. Digitale Sicherheit sei eine Querschnittsaufgabe und daher sei ein eigenes Staatssekretariat «die dafür angebrachte Form» (Gassert 2021).

Dieser Vorschlag wurde kurz danach von der NZZ kritisiert: Die von CH++ gemachte Analyse und der identifizierte Handlungsbedarf wird zwar geteilt, den Vorschlag, dies mit mehr Zentralisierung zu lösen bezeichnet Digitalisierungsredaktor Lukas Mäder (2021) jedoch als «realitätsfremd»: IT-Sicherheit könne nicht von oben herab verordnet werden, sie müsse von Firmen und Gemeinden im Alltag gelebt werden, «sonst ist sie zum Scheitern verdammt». Er kommt zum Schluss, dass ein Staatssekretariat für Cybersicherheit kaum einen Vorteil hätte gegenüber dem heutigen NCSC. Dennoch wurde die Frage «Staatssekretariat oder Bundesamt für Cybersicherheit?» auch im Nationalrat aufgenommen und im Dezember 2021 dem Bundesrat gestellt.¹

Diese Episode zeigt gut, wie das Streben nach einheitlichen Standards fundamentaler Teil einer solchen Transformation ist, gleichzeitig stossen solche Zentralisierungstendenzen in der föderalen Schweiz auf viel Widerstand.² Ob, respektive wie, das Dilemma des Bedarfs nach einheitlichen Regeln bei gleichzeitig stark gelebtem Föderalismus aufgelöst werden kann, wird u. a. auch die dem Finanzdepartement (EFD) angegliederte, neu geschaffene Organisation «Digitale Verwaltung Schweiz (DVS)» aufzeigen müssen.³ Hier sind alle relevanten Akteure (Bund, Kantone und Gemeinden) involviert, um die digitale Transformation koordiniert anzugehen. Der Harmonisierungsauftrag respektive die längst überfällige Umsetzung des «Once-only»-Prinzips wird wohl die erste grosse Herkulesaufgabe für die DVS sein (siehe Box *Fehlende Grundlagen für Interoperabilität*).⁴

Cybermacht Finanzdepartement?

Im April 2022 entwickelte sich die Schweizer Debatte weiter mit der Ankündigung von EFD-Vorsteher Ueli Maurer,

Fehlende Grundlagen für Interoperabilität

Dank «Once-only» sollten Bürgerinnen und Bürger, genauso wie Firmen, ihre Daten nur jeweils einer Behörde melden müssen, womit nicht nur die mehrfache Erfassung von Daten verhindert werden soll, sondern auch die Aktualisierung der Daten stark vereinfacht würde. Es muss hier allerdings kritisch angemerkt werden, dass die weiteren in der Tallinn-Deklaration vereinbarten Ziele, insbesondere Interoperabilität, nur erreicht werden können, wenn «Once-only» zusammen mit einem elektronischen Identifikationsnachweis (eID) umgesetzt sind. Eine der wichtigsten Erkenntnisse Estlands ist, dass Effizienzen in einem digitalen Staat mit aufeinander abgestimmten IT-Systemen – Interoperabilität – nur auf der Grundlage einer eID und strikter Umsetzung von «Once-only» gelingen kann. In der Schweiz sind beide Grundlagen noch nicht Realität, um diese Effizienzen zu erreichen. Die Bemühungen zur Umsetzung dieser Ziele sind unterdessen zwar alle angestossen, Fakt ist jedoch, dass die öffentliche Verwaltung der Schweiz bezüglich digitaler Transformation noch im Startblock verharret (Keller und Ursprung 2022). Will die Schweiz nicht von Estland, Dänemark, Finnland oder Spanien überrundet werden, braucht es bald konkrete Erfolge bei der Umsetzung, wie beispielsweise elektronische Arztrezepte, die via Vorweisen der eID in allen Apotheken des Landes elektronisch abgerufen werden könnten. Estland gibt an, dass medizinische Rezepte von Ärzten innerhalb von 15 Sekunden online erneuert werden können – dies geht jedoch nur, wenn Interoperabilität, dank einer eID und «Once-only»-Prinzip, umgesetzt ist.

das NCSC in ein Bundesamt für Cybersicherheit umwandeln zu wollen. Damit unterstrich das Finanzdepartement seinen Führungsanspruch beim Thema Digitalisierung, gleichzeitig kam damit jedoch auch die Frage wieder auf, welche Rolle die anderen zwei Akteure, die im interdepartementalen Cyberausschuss bereits eng zusammenarbeiten, d. h. das Verteidigungsdepartement (VBS) und das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement (EJPD), zukünftig spielen sollen.

Die Autoren haben die damit einhergehende Frage, ob Digitales und Cybersicherheit einzeln oder zusammen behandelt werden sollen in einem Gespräch mit dem ehemaligen CIO Estlands gestellt.⁵ Er meinte, jeder Staat müsse für sich abwägen, wie man sich am besten organisieren wolle. Estland hat für sich entschieden, dass die zwei Themen zusammengehören, da es sich um zwei Seiten der gleichen Medaille handle. Im Krisenfall seien zudem kurze Wege und persönliche Kontakte wichtige Elemente für effiziente Teams, daher sei dies für Estland der richtige Weg.

«Obwohl somit eindeutig belegt ist, dass politische Durchsetzungskraft viel wichtiger ist als der organisatorische Aufbau, findet dieses Schattengefecht auch zwischen den vielen, verschiedenen Akteuren der Schweizer «Digital Government»-Landschaft statt.»

Länder mit Digitalministerium gehören in Europa nicht zur Spitzengruppe

Der Frage, welcher organisatorische Aufbau am erfolgversprechendsten ist, respektive, ob ein Digitalministerium wirklich erforderlich sei, ist die Hertie School Berlin nachgegangen (Hammerschmid und Hildebrandt 2021). Die Autoren dieser vergleichenden Studie sind zum Schluss gekommen, dass nur sehr selten eigene Ministerien zur Umsetzung der digitalen Transformation geschaffen worden sind. Digitalministerien «finden sich lediglich in Polen, Luxemburg und Griechenland sowie in Singapur. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass alle drei europäischen Länder mit eigenen Digitalministerien lediglich hintere Plätze in den internationalen Digitalisierungsrankings einnehmen» (Hammerschmid und Hildebrandt 2021, 17). Eine Analyse des Think-Tanks Stiftung Neue Verantwortung hält ebenfalls fest, dass die Forderung nach einem Digitalministeriums zwar wahlkampftauglich ist, aber an den grundlegenden Problemen – fehlende Expertise in der Verwaltung, wenig Austausch und Kollaboration (Silos) und Governance-Strukturen – vorbeizieht (Heumann 2021). Obwohl somit eindeutig belegt ist, dass politische Durchsetzungskraft viel wichtiger ist als der organisatorische Aufbau, findet dieses Schattengefecht auch zwischen den vielen, verschiedenen Akteuren der Schweizer «Digital Government»-Landschaft statt.⁶

Erfolgsfaktor Umsetzungskapazität

Der Befund ist, wie zuvor aufgezeigt, eindeutig: Zentral für den Erfolg der in Europa führenden Länder bei der Digitalisierung, d. h. Estland, Spanien, Dänemark und Finnland, ist, «dass sie neben der Verankerung der Digitalisierung in einem traditionell starken Ministerium umfassende Umsetzungskapazitäten dafür aufgebaut haben» (Hammerschmid und Hildebrandt 2021, 17). In anderen Worten: Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Stellen in der Verwaltung, inklusive einem Veto-recht, sind entscheidend für den Erfolg. Die Form die-

ser Einheit kann laut Studie der Hertie School Berlin variieren: in Estland, Dänemark und Finnland sind es Agenturen; in Spanien ist die Umsetzungsbehörde für Digitalisierung direkt im Ministerium integriert. Während in Estland und Spanien das Wirtschaftsministerium zuständig ist, ist es in Dänemark und Finnland das Finanzministerium. Der Blick über Europa hinaus verändert nichts an dieser Feststellung: «Auch bei den aussereuropäischen Spitzenreitern variieren die Governance-Architekturen erheblich» (Hammerschmid und Hildebrandt 2021, 17).

Aufgrund dieser klaren Resultate täte die Schweiz gut daran, sich nicht in einer Diskussion um Namen und Zuordnung zu verrennen, sondern den Fokus auf die Umsetzbarkeit dieser anspruchsvollen und kostspieligen Transformation zu legen. Die NZZ hatte bereits 2017 in einem Beitrag festgehalten, dass ein Mr. Digital oder eine Ms. Digital, der bzw. die diesen digitalen Transformationsprozess voranbringen sollte, nicht nur Durchsetzungsfähigkeit brauche, sondern auch ein Vetorecht gegenüber den Departementen, sowie ein eigenes Budget (Aschwanden 2017).

Erfolgsfaktor Anreize für Gemeinden

Im Gespräch mit dem früheren CIO Estlands hat sich gezeigt, dass auch die dortige Regierung die Zusammenarbeit mit subnationalen Akteuren als eine grosse Herausforderung erlebt: Obwohl die dortigen Gemeinden im Vergleich zur Schweiz viel weniger Kompetenzen haben, können diese dennoch eigene IT-Systeme beschaffen und unterhalten. Angesprochen auf die Risiken, wie sie der Ransomware-Angriff auf die Waadtländer Gemeinde Rolle Ende Mai 2021 gezeigt hat – damals sind sensitive Daten von Einwohnern, Mitarbeitenden und Unternehmen entwendet und im Darknet veröffentlicht wurden⁷ –, wurde bestätigt, dass dieses Problem und die damit verbundenen Gefahren auch in Estland bestens bekannt seien. Der Lösungsansatz, den Estland gewählt hat, sind Anreize für Gemeinden, damit diese sich für die von der nationalen Regierung betriebenen IT-Systeme entscheiden: Erstens kann die Zentralregierung die Aus- und Weiterbildung der IT-Verantwortlichen der Gemeinde bei Verwendung der gleichen IT-Systemen übernehmen. Zweitens kann die nationale Ebene Massnahmen im Bereich der Cyberabwehr finanzieren, oder auch bei Bedarf ein Expertenteam zur Verfügung stellen, dass sich der Sache annehmen kann,

analog dem Computer Emergency Response Teams des Bundes, GovCERT. Drittens können auch gemeinsam betriebene Server von nationalen Behörden gehostet werden. Kurz: den Gemeinden werden sehr wichtige, kostspielige und risikoreiche Aufgaben, zumindest teilweise, abgenommen. Gerade in der Schweiz, mit vielen Kompetenzen auf subnationaler Ebene, könnten solche Angebote helfen, damit die verschiedenen Digitalisierungsinitiativen auch effektiv auf allen Ebenen umgesetzt und sicher unterhalten werden können.

Während der Pandemie hat Estland diese Anreize weiterentwickelt. Dazu gehören zum Beispiel Cloud-Lösungen oder Software für sichere Online-Sitzungen von Gemeindegremien, welche von nationalen Behörden zur Verfügung gestellt worden sind. Die gleiche Logik kann im Bildungs- und Sozialwesen angewendet werden: Wird von Gemeinden, die von nationaler Ebene empfohlene Software beschafft, übernimmt diese (teilweise) die Kosten dafür. Falls die Gemeinde andere Lösungen bevorzugt, bleibt sie auf den gesamten Kosten sitzen und wird im Falle von Cyberattacken keine Ausreden haben – man hat das Angebot von zusätzlicher Unterstützung wohlwissend ausgeschlagen. Dank diesem Ansatz mit Anreizen, statt Top-down-Verordnungen und Kompetenzgerangel, konnte die in Estland zuvor oft gesehene gegenseitige Beschuldigung nach Cyberangriffen reduziert werden.

Erfolgsfaktor im Kriegsfall: Freiwillige IT-Fachkräfte

Ein weiterer Punkt, den der estnische Experte erwähnte: Zur richtigen Einstellung gehört auch viel Community-Arbeit, das heisst, die lokalen Behörden müssen mit dem nationalen CERT vertraut sein. Diese Fachleute sollten sich gegenseitig von Zusammenarbeit ausserhalb von Notfällen kennen. Wenn das nationale CERT-Team subnationalen Behörden helfen kann Cyberangriffen nachzugehen, was in der Regel sehr aufwändig ist, entsteht nicht nur Vertrauen, sondern auch einen Anreiz, bei Notfällen diese Einheit schneller zu involvieren. Somit ist auch hier nicht eine Veränderung im Organigramm für den Erfolg entscheidend, sondern die richtigen Anreize, so dass subnationale Behörden ihre Stärken und Schwächen kennen und proaktiv den Austausch mit der nationalen Ebene pflegen. In Estland kommt hier noch die *Estonian Defence League* als Eigenheit dazu, um dem Personalmangel entgegenzuwirken: Eine Frei-

«In Estland kommt hier noch die Estonian Defence League als Eigenheit dazu, um dem Personalmangel entgegenzuwirken: Eine Freiwilligenarmee, die auch über eine Cyber Unit verfügt.»

willigenarmee, die auch über eine Cyber Unit verfügt. Laut offiziellen Angaben besteht diese Cyber-Einheit aus Experten für Cybersicherheit in den kritischen Infrastrukturen des Landes, patriotischen Personen mit IT-Kenntnissen, wie auch Jugendlichen, die bereit sind, zur Cybersicherheit beizutragen. Das Center for Security Studies der ETH Zürich ist dem Thema, welche Rolle Reservekräfte für militärische Aufgaben im Bereich der Cybersicherheit spielen, in einer vergleichenden Analyse zur Situation in Estland, Finnland, Frankreich, Israel, der Schweiz und den USA nachgegangen. Autorin Marie Baezner (2020, 34–35) kommt zum Schluss, dass eine offenere Zusammenarbeit zielführend sein kann, doch es brauche ein sorgfältiges Management solcher Reservekräfte und Anreize, zum Beispiel der gute Ruf solch militärischer Einheiten oder die Involvierung bei Übungen, die sonst nicht zugänglich sind, damit private IT-Fachleute – die im Privatsektor zu deutlich besseren Bedingungen ihrer Arbeit nachgehen – ihr Wissen und ihre Zeit zur Verfügung stellen. Mit der Schaffung des Cyber Bataillons 42 geht die Armee den richtigen Schritt vom bewährten Milizprinzip zur Nutzung gewisser Kompetenzen zugunsten der Armee, um auch im digitalen Raum vom zivilen Wissen zu profitieren.⁸ Nicht vergessen gehen darf allerdings, dass es zwar ausführende Kräfte braucht, für deren Einsatz aber auch eine durchdachte Strategie und eine klare Doktrin vorhanden sein müssen. Lange standen in politischen und öffentlichen Diskussionen die Mittel – sowohl personell als auch technisch, Stichwort «Hack-Backs» – im Fokus, ohne über die strategischen Auswirkungen von Cyber und mögliche Einsatzszenarien zu diskutieren.⁹ Doch auch hier scheint die Reise nun in die richtige Richtung zu gehen.¹⁰

Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Anreize für subnationale Akteure eine bis jetzt noch unterschätzte Rolle spielen bei der digitalen Transformation der Schweiz. Es gibt keine Hinweise, dass die

Form (Staatssekretariat oder Bundesamt für Cybersicherheit) relevante Erfolgsfaktoren sind. Genauso sekundär ist, in welchem Departement dieser Bereich schlussendlich angesiedelt wird – entscheiden ist laut unseren Informationen die Umsetzungskapazität, mit der die treibenden Kräfte ausgestattet werden: Budget, Kompetenzen und Vetorechte. Was das CIO Office in Estland mit lediglich 30 Mitarbeitenden erreicht hat, sollte sowohl als Inspiration dienen, was mit einer kleinen Einheit erreicht werden kann, und gleichzeitig in Erinnerung rufen, dass eben nicht die Form, sondern die Macht, die man dieser Stelle gibt, entscheidend ist, dass die Knochenarbeit, Umsetzung der digitalen Transformation, tatsächlich gelingt. ♦

«Mit der Schaffung des Cyber Bataillons 42 geht die Armee den richtigen Schritt vom bewährten Milizprinzip zur Nutzung gewisser Kompetenzen zugunsten der Armee, um auch im digitalen Raum vom zivilen Wissen zu profitieren.»

Endnoten

- 1 Siehe Interpellation 21.4389 «Ein Staatssekretariat oder Bundesamt für Cybersicherheit?»
- 2 Siehe hierzu auch <https://www.staatslabor.ch/de/guest-post-foederalismus-als-vor-und-nachteil-fuer-die-digitale-schweiz-nicolas-zahn> sowie <https://www.staatslabor.ch/de/wenn-wettbewerb-fortschritt-ausbrems-foederalismus-und-digitalisierung>
- 3 Siehe dazu: <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/digitalisierung/e-government-schweiz.html>
- 4 Die fünf zentralen Ziele in der 2017 von der Schweiz unterzeichneten Tallinn-Deklaration zu E-Government sind Digital-by-Default, Once-only, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit, Offenheit und Transparenz sowie Interoperability-by-Default. Zum Stand der Umsetzung siehe Interpellation 19.3686: «Tallinn-Deklaration zu E-Government. Wo steht die Schweiz heute, und was ist zu tun?»
- 5 Interview mit Siim Sikkut, CIO von Estland 2017–2022, durchgeführt durch die beiden Autoren am 26. November 2021.
- 6 Siehe «Digital Government»-Landschaft der Schweiz des staatslabors hier: https://www.staatslabor.ch/sites/default/files/2022-01/eGovernment_Landkarte%20und%20Details_Januar%202022_Version%201.5.pdf
- 7 Siehe dazu: Tausende persönliche Daten im Darknet: Die Cyberattacke auf Rolle ist gravierender als von den Behörden kommuniziert, Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 25.08.2021 <https://www.nzz.ch/schweiz/cyber-attacke-auf-rolle-ist-deutlich-schlimmer-als-kommuniziert-ld.1642093>
- 8 Siehe <https://www.vtg.admin.ch/de/aktuell/themen/cyberdefence/cyber-miliz.html>
- 9 Leider ein weit verbreitetes Problem, da die Sicherheitspolitik häufig mit der digitalen Welt zu «fremdeln» scheint, siehe <https://www.digitale-gesellschaft.ch/2021/04/26/cyber-goes-sicherheitspolitik-es-gibt-viel-zu-erklaren/>
- 10 Siehe z. B. dieses Interview <https://www.nzz.ch/technologie/cyber-rangriffe-ist-die-armee-fuer-den-cyberkrieg-gewappnet-ld.1590150>

Literaturverzeichnis

- Aschwanden, Erich. 2017. «Die Schweiz braucht eine ‹Ms. Digital› oder einen ‹Mr. Digital›.» *Neue Zürcher Zeitung*, 21. November.
- Baezner, Marie. 2020. «CSS Cyber Defense Report: Study on the use of reserve forces in military cybersecurity.» *Center for Security Studies (CSS)*, ETH Zürich, April.
- Gassert, Hannes. 2021. «Die Schweiz muss ihre digitale Souveränität verteidigen [Gastbeitrag].» *NZZ am Sonntag*, 7. November.
- Hammerschmid, Gerhard , und Tim Hildebrandt. 2021. «Ist ein Digitalministerium erforderlich? Ein Blick auf internationale Erfahrungen.» *PublicGovernance: Zeitschrift für öffentliches Management*, 15–17.
- Heumann, Stefan. 2021. *Stiftung Neue Verantwortung*. 17. März. <https://www.stiftung-nv.de/de/publikation/scheinloesung-digitalministerium>.
- Keller, Florian, und Dominique Ursprung. 2022. «Covid-Pandemic as an Accelerator for E-Government? An Analysis of Switzerland's Progress to Implement the Tallinn Declaration on E-Government from 2017.» *EURAM 2022 Conference, Proceedings*.
- Mäder, Lukas. 2021. «Forderung nach einem Staatssekretariat für Cybersicherheit: Bürokratie schützt nicht vor Hackern.» *Neue Zürcher Zeitung*, 9. November.
- Ross, Matt. 2022. «From mini-state to digital giant: Siim Sikkut on Estonia's remarkable journey.» *Global Government Forum*, 21 February. <https://www.globalgovernmentforum.com/from-mini-state-to-digital-giant-siim-sikkut-on-estonias-remarkable-journey/>.

Forum

Kontinuitäten und Brüche in der Geschichte der Schweizer Armee



Prof. Dr. Rudolf Jaun ist einer der bekanntesten Militärhistoriker der Schweiz. Mit seinem 2019 erschienenen neuen Standardwerk «Die Geschichte der Schweizer Armee» legte er eine Gesamtschau vom 17. Jahrhundert bis in die Gegenwart vor. Im *stratos*-Interview zeigt Jaun die Kontinuitäten und Brüche in der Historie der Armee auf, erläutert das «militärphilosophische Denken» des Landes und geht auf die Militärpolitik ein. Die französischsprachige Fassung seines Buches ist in Vorbereitung und wird im Herbst 2023 vorliegen.

E-Mail: rudolf.jaun@bluewin.ch

stratos: Mit Ihrem Werk zur Geschichte der Schweizer Armee wollten Sie auch verfestigte Interpretationsbilder über die Schweizer Armee hinterfragen beziehungsweise die entsprechenden historischen Aspekte auf Grund der vorliegenden Quellen neu konstruieren. Welche Interpretationen prägen die aktuelle Sicht auf die Entwicklung der Schweizer Armee denn? Mit welcher Wirkung?

Jaun: Die Mobilmachung 1939 und der Zweite Weltkrieg führten in der Geschichte der Schweiz und der Schweizer Armee zu einer Zäsur. Neben dem politischen und sozialen «Konsens» etablierte sich das Bild der Schweizer Armee als nur wenig bestrittenes Instrument der militärischen Verteidigung. Damit ist die Vorstellung verbunden, die



Rudolf Jaun in seiner Bibliothek (Bild: Alex Ochsner)

Schweiz müsse und könne sich selbst alleine verteidigen.

Vor 1940, als Deutschland Frankreich überfiel, konnte die Schweizer Armee strategisch immer damit rechnen, ohne das Neutralitätsrecht zu brechen, bei einem Angriff mit dem «Feind des Feindes» zusammen zu gehen. Diesen Ansatz hat Ulrich Wille immer offen vertreten, was man heute gerne vergisst oder falsch auslegt. Auch General Guisan schloss ein Geheimabkommen mit Frankreich ab. Nach 1940 ist eine Allianz mit dem «Feind des Feindes» nicht mehr möglich und in der Schweiz setzt daraufhin ein bis heute anhaltendes «Stand-alone»-Denken ein.

Dieses Bild überdeckt die Spannungen, die in der Schweizer Armee seit dem frühen 19. Jahrhundert zwischen dem Konzept einer einfach bewaffneten Staatsbürger-Armee und einer state of the art bewaffneten und erzogenen Armee vorgeherrscht hatten, aber weiterhin vorhanden waren.

Am Ende des Aktivdienstes 1939–45 brachen die Spannungen wieder auf und führten zum «Konzept-

tionsstreit», der 1966 in einen Kompromiss zwischen einer Armee mündete, welche an den Raum angelehnt den Gegner abnützend bekämpfen soll, und einer Armee, welche mobil kämpfend den Gegner zerschlagen sollte. Der Kompromiss war eine *défense combinée*, d. h. Verteidigung durch Raumverteidigung und Gegenschläge, gleich Abwehr. Dieses Verteidigungskonzept hielt bis in die 1990er Jahre und wurde durch die Konzeption «Dynamische Raumverteidigung» nach

«Die Leitvorstellung «Verteidigung» blieb jedoch ein rocher de bronze und löste eine bis heute andauernde Auseinandersetzung um die Definition und die militärische Realisierung dieser Aufgabenstellung aus.»

1989 mit der «Armee 95» noch erneuert, war jedoch nach der Auflösung des Warschauer Paktes 1991 nicht mehr bedrohungsgerecht. Die Leitvorstellung «Verteidigung» blieb jedoch ein rocher de bronze und

löste eine bis heute andauernde Auseinandersetzung um die Definition und die militärische Realisierung dieser Aufgabenstellung aus.

stratos: Worin erkennen Sie spezifische Kontinuitäten und Brüche in der Geschichte der Schweizer Armee, die über alle von Ihnen identifizierten Militärrevolutionen bzw. militärischen Wandlungsperioden hinweg zu sehen sind?

Jaun: Ich sehe hier in erster Linie zwei grosse Kontinuitätslinien: Zum einen lässt sich beinahe über die gesamte Geschichte der Schweizer Armee vom 17. Jahrhundert bis in die Gegenwart hinein beobachten, dass sich die Armee – zwar immer verspätet und lückenhaft – an die Entwicklungen der führenden Armeen Europas in der Waffentechnologie und Kampfweise hat anpassen können. Verbunden mit der zweiten Kontinuitätslinie: nicht stehende Streitkraft, also Miliz und Allianzfreiheit bis zum Angriff eines Feindes. Also eine herausfordernde Kombination von selbstauferlegter rechtlich-politischer Bedingung und Gestaltung des Kampfinstruments.

Die erste Militärrevolution und Wandlungsperiode des frühen 17. Jahrhunderts wurde mit der Einführung von formalisierten Bataillonen und der Exerzierausbildung mindestens in den grossen Städteorten nachvollzogen und mit z. T. 100-jähriger Verspätung auch in den Landkantonen. Die napoleonische Art der Kampfführung wurde in der Zeit zwischen 1798 und 1830 aufgenommen und führte zu einem ersten noch zurückhaltenden nationalen Zentralisierungsschub.

Die zweite Gefechtsfeldrevolution in den Jahren 1850 bis 1871, welche durch die Hinterladung der Infanteriegewehre und der Artillerie ausgelöst wurde, löste eine noch intensivere Zentralisierung aus: Modernisierung der Bewaffnung als eidgenössische Aufgabe, keine kantonale Ausbildung mehr, feste Divisions- und Infanteriebrigade-Strukturen, Intensivierung der

Ausbildung, Erfassung und Einteilung aller Diensttauglichen und damit Aufbau einer nationalen Armee.

Die dritte Wandlungsperiode 1871 bis 1914 war durch die rasante Zunahme der Feuerkraft durch Maschinengewehre und Schnellfeuerkanonen und die dadurch bedingte Auflösung der Linien- und Kolonnenformationen gekennzeichnet, welche eine sehr viel selbständigere und anerzogene Kampfweise der Soldaten bedingte. Das war die Stunde Ulrich Willes, der dies unerbittlich einforderte.

Der Erste Weltkrieg verband die dritte und vierte Wandlungsperiode. Die Schweizer Armee wurde um Jahrzehnte zurückgeworfen und konnte die in der Zwischenkriegszeit eingeleitete Mechanisierung nicht nachvollziehen. Obwohl reglementarisch noch angestrebt, verliert die Schweizer Armee die Fähigkeit operativ mobil zu kämpfen.

Während im Ersten Weltkrieg noch eine mobile Kampfführung zusammen mit dem «Feind des Feindes» vorgesehen war, konnte im Zweiten Weltkrieg nur noch in einer «Armeestellung», angelehnt an eine Kampflinie (Aare–Limmat) und nach der Einkreisung 1940 im Zentralraum (Réduit) mit Aussicht auf Erfolg gekämpft werden. Das war ein erster grosser Bruch mit der europäischen Trendperiode, die von mobiler Kriegführung geprägt war. Am Ende des Krieges brachen die Konfliktlinien um die Ausgestaltung der Schweizer Armee wieder voll auf, führten zum Konzeptionsstreit und danach, wie gesagt, zur flächendeckenden Raumverteidigungs-Konzeption von 1966, die bis 1994 bzw. 2002 Bestand hatte. Die «Konzeption 66» bildete die Basis für einen kontinuierlichen Aufbau der Kampfmittel und eine Optimierung des Ausbildungsstandes der Raumverteidigung bzw. dynamischen Raumverteidigung. Dieser «Optimierungsmodus» dauerte bis in die 1990er Jahre.

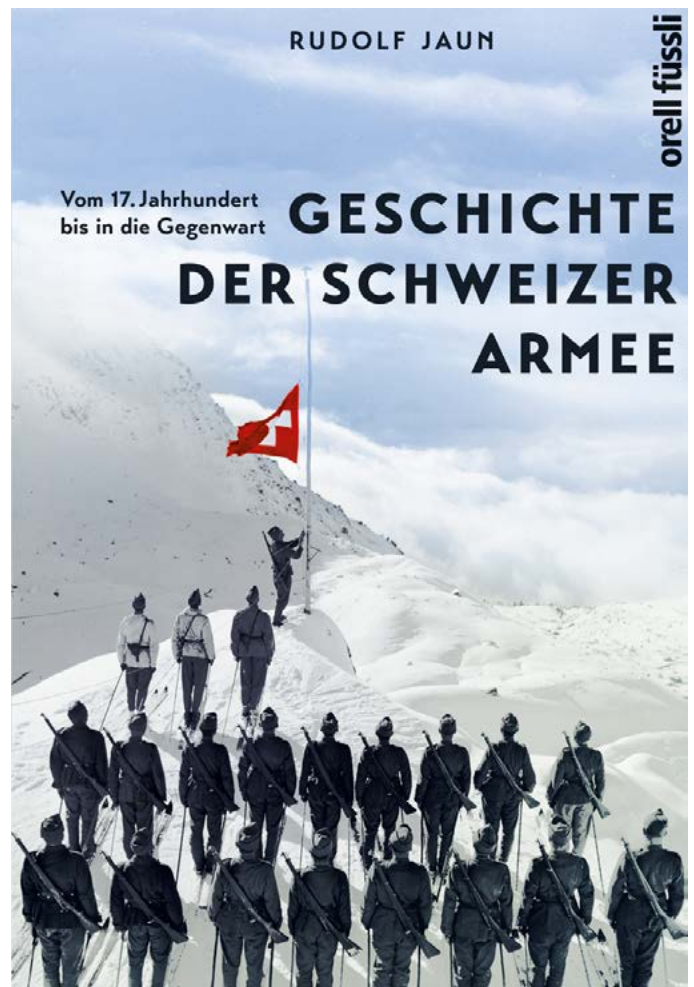
«Mit der ‹Armee XXI› erfolgte ein fundamentaler Bruch mit den Kontinuitätslinien der militärischen Landesverteidigung. Die Schweizer Armee wurde nun vom Frieden her gedacht und nicht mehr vom Krieg.»

Mit der «Armee XXI» erfolgte ein fundamentaler Bruch mit den Kontinuitätslinien der militärischen Landesverteidigung. Die Schweizer Armee wurde nun vom Frieden her gedacht und nicht mehr vom Krieg. Bis in die 1990er Jahre war der Leitgedanke für die Ausrüstung und für die Ausbildung «Kriegsgenügen» und «Kriegstauglichkeit». Mit der «Armee XXI» hat man dieses Ziel aufgegeben. Der Schweizer Armee kam an erster Stelle in internationaler Kooperation die Aufgabe zu, Krieg zu verhindern und Support zu leisten. Zwar sprach man noch legitimatorisch von einer Verteidigungsfähigkeit als *Raison d'être* der Armee, aber nicht mehr von Kriegstauglichkeit und flüchtete sich in Aufwuchskonzepte.

Ein weiterer Input für die grundlegenden Veränderungen in den 1990er Jahren war die Armeeabschaffungs-Abstimmung von 1989. Die Folge davon war, dass sich die Schweizer Armee neu legitimieren musste. Nach der nicht mehr bedrohungsgerechten Ausrichtung der «Armee 95» begannen 1998 die Arbeiten an der «Armee XXI» mit der Grundidee des modularen Aufbaus, der komplett anders gedacht war als die bisherige Armee. Die Armee wird zu einem Unterstützungsorgan der zivilen Behörden (Sicherheitsreserve) und als Unternehmen aufgefasst, das «Fähigkeiten» zu entwickeln hat, aber nicht mehr als militärisches Kampfinstrument der (Männer)-Nation, die autonome Existenz von Land, Staat und Verfassung verteidigt.

stratos: Und welche Bedeutung spielt die Miliz als DNA der Schweizer Armee?

Die Schweizer Armee hatte bis 2003 eine doppelte DNA: Erstens: die rigide Rekrutierung – unter Androhung von Gefängnis bei Dienstverweigerung – aller diensttauglichen Bürger in die nichtstehende Armee. Zweitens: Die oben geschilderte Verfolgung der Trends der Waffenentwicklung und der Kampfweise der europäischen Armeen, welche für die Jahre 1966–2003 zur sehr schweizerischen Lösung einer Milizararmee mit hohem Ausstattungs- und Ausbildungsanspruch für die Kampfweise der Raumverteidigung führte. Damit gelang es, die in die frühe Neuzeit zurückgehende Konzeption von nichtstehenden Formationen, d. h. Milizverbänden, ins 20. Jahrhundert zu überführen. Diese *longue durée* machte das Milizsystem zu einem Element der DNA der Schweizer Armee.



Einzelne Ökonomen vertreten die Position, dass man sich eigentlich aus wirtschaftlichen Gründen vom Milizprinzip verabschieden müsste, die «volkswirtschaftlichen Kosten» seien zu hoch. Die auf Abbau und Abschaffung der Armee ausgerichteten Organisationen nahmen dieses Argument gerne auf und integrierten es in ihren Kampf für eine Schmälerung des Militärbudgets. Unter der Parole einer «Friedensdividende» und der Krise der Bundesfinanzen gelang dies seit 1998 teilweise.

Der Miliz-DNA wurden jedoch nach 1995 grobe Beeinträchtigungen zugefügt, indem sich der Armeebestand nicht mehr am dienstpflchtigen Männerpotential, d. h. am demographischen Potential orientierte, sondern gesetzliche Vorgaben des Höchstbestandes der Armee eingeführt wurden: Ab 1995: 400 000 Angehörige der Armee (AdA), 2004: 200 000 AdA, 2018: 140 000 AdA. Damit repräsentiert die Miliz als Staatsbürgerarmee nur noch sehr rudimentär das (Männer)-Staatsvolk. Die Verkleinerung der Armee wurde durch Herabsetzung der Dienstpflichtjahre und der zu leistenden Dienstage herbeigeführt und damit wurde der Zusammenhang mit dem Staatsvolk auf die Twens reduziert.

stratos: Spielte damals nicht auch die einsetzende Globalisierung der Wirtschaft eine gewisse Rolle? Die Unternehmen waren ja nicht mehr durchwegs bereit, ihre Arbeitskräfte einfach so der Armee zur Verfügung zu stellen.

Jaun: Ja, durchaus. Zu diesem Themenbereich gehört die Heruntersetzung des Dienstpflichtalters für Soldaten und Offiziere und der zeitweilige Zweijahresrhythmus der Wiederholungskurse in der «Armee 95». Im Kontrast dazu steht die alte «Armee 61», die als Staatsbürger-Armee konzipiert war und bei der jeder Bürger, der dazu in der Lage war, seinen Dienst leisten musste. Die Folge davon war, dass der Ist-Bestand der Armee um 1980 bei 800 000 Mann lag, was rund 180 000 Mann über dem Soll-Bestand der «Armee 61» lag. Niemandem kam jedoch in den Sinn, den Bestand zu reduzieren, bis begonnen wurde, die Armee nach volkswirtschaftlichen und betriebsökonomischen Gesichtspunkten und nicht mehr nach staatsrechtlichen Grundsätzen zu konzipieren. Nicht mehr die Wehrpflicht der Männer und damit der Nation wurde als oberstes Prinzip der Staatsbürger-Armee aufgefasst, sondern «volkswirtschaftliche Kosten» und die Interessen von privaten Unternehmen, die sich nicht mehr als Teil der Nation verstanden. Besonders gravierend wirkte sich dies auf die Offiziersrekrutierung aus, die seit den 1980er Jahren in eine Dauerkrise geriet, weil die Offiziersausbildung an gesellschaftlichem Prestige verlor und die zunehmend internationalisierten Unternehmen nicht mehr bereit waren, ihre Kader für eine Offiziersausbildung freizustellen und diese auch nicht mehr als Ersatz für eine Führungsausbildung hielten.

stratos: Der gesellschaftliche Wandel, der seit den 1970er Jahren eingesetzt hatte und sich in den vergangenen 30 Jahren verstärkt hat, hat jedoch schon dazu geführt, dass man nicht mehr so einfach zu den früheren Verhältnissen zurückkehren kann ...

Jaun: Ja, natürlich nicht. Das wollte ich mit den geschilderten Zusammenhängen auch nicht aussagen. Es geht mir vielmehr darum, die Kontinuitäten und Brüche aufzuzeigen. Schon die «Armee 95» verabschiedete sich vom Konzept der Ausschöpfung der Wehrkraft. Ich gehe davon aus, dass der Begriff «Wehrkraft» heute gar nicht mehr bekannt ist ...

In der «Armee 61» war «Wehrkraft» wie «Kriegstauglichkeit» noch eine zentrale Richtgrösse. Seit den 1990er Jahren führten auf der einen Seite der gesell-

schaftliche Wandel und die wirtschaftliche Globalisierung zu einem Reformdruck auf die Armee. Auf der anderen Seite buhlte die Armee nach mehr gesellschaftlicher Akzeptanz und senkte die Dienstjahre und Dienstage, manövrierte sich aber damit in eine Bestandeskrise. Die Aktion «Progress» mit der Verlängerung der Dienstzeiten für Offiziere und der «Entwicklungsschritt 08–11» mit der Auflösung von Verbänden konnte die Lage jedoch nicht verbessern. Nicht zu vernachlässigen ist allerdings auch der andauernde Finanzdruck. Seit der zweiten GSoA-Abstimmung von 2001 wurde der politischen Linken zudem klar, dass sie ihrem Ziel des Armee-Abbaus durch Druck auf das Armeebudget näherkommen konnte.

«Seit den 1990er Jahren führten auf der einen Seite der gesellschaftliche Wandel und die wirtschaftliche Globalisierung zu einem Reformdruck auf die Armee. Auf der anderen Seite buhlte die Armee nach mehr gesellschaftlicher Akzeptanz und senkte die Dienstjahre und Dienstage, manövrierte sich aber damit in eine Bestandeskrise.»

stratos: Wenn ich Sie richtig verstehe, verstehen Sie das Konzept der «Armee XXI» aus historischer Perspektive schon als fundamentaler Wandel in der Geschichte der Schweizer Armee?

Jaun: Ja, mit der «Armee XXI» wurden fast Jahrhunderte alte Strukturen aufgelöst – zerschlagen, wenn man es wertend formulieren möchte –, indem man das gesamte bisherige organisatorische Gerüst, d. h. die Armeekorps, die Divisionen und Regimenter, auflöste. Es kam zu einer Brigadisierung und einem von den Regionen weitgehend losgelösten Modulsystem. Die Auflösung der kantonalen Infanterie fand vor dem Hintergrund der Aufgabenteilung zwischen dem Bund und den Kantonen und des nationalen Finanzausgleiches (NFA) statt und nicht nach den politisch-sozialen Gesichtspunkten des Aufbaus einer nationalen Armee.

stratos: Sie haben mit Ihrem Buch ein neues Standardwerk zur Geschichte der Schweizer Armee geschrieben. Mit dem Überblick, den Sie nun über die Forschungslage haben: Wo

sehen Sie insgesamt blinde Flecken? Aber auch: Wo gibt es in Ihrem Buch Aspekte, die nicht ganz ausgeleuchtet werden konnten?

Jaun: Hier sehe ich vor allem fünf Punkte. Ein erster Punkt ist ein systematischer, europäisch ausgerichteter Vergleich zwischen der Geschichte der Schweizer Armee und den Entwicklungen ausländischer Streitkräfte. Aus schweizerischer Sicht konnte ich die äusseren Einflüsse auf die Entwicklung der Schweizer Armee nachzeichnen. Bis 1870 hat sich die Schweizer Armee an Frankreich orientiert, dann an Preussen-Deutschland, nach 1945 vor allem in der Ausbildung/Erziehung immer noch an Deutschland und neu an den USA und der NATO. Ein systematischer Vergleich mit den Niederlanden, Schweden oder Norwegen wäre aufschlussreich.

Ein zweiter Punkt, der näher untersucht werden müsste, ist die Geschichte der Unteroffiziere in der Schweizer Armee. Sie kommen in der Geschichtsbeachtung bis anhin kaum vor – obwohl sie so wichtig fürs Gefecht sind. Das sozialgeschichtliche Interesse richtete sich auf das Offizierskorps und dessen soziale Herkunft aus dem etablierten Bürgertum und dem aufstiegsorientierten Mittelstand und weniger auf die Unteroffiziere.

Ein dritter Punkt betrifft das Ausbildungsniveau – vermutlich hat man einen eher sanften Blick auf die realen Verhältnisse.

Als vierter Punkt ist die Funktion der Frauen in der Armee in einer historischen Perspektive vom Frauenhilfsdienst zur vollen Integration in alle Funktionen zu nennen. Die zugelassenen Funktionen reflektieren ja die Entwicklung des sozialen Verhältnisses der Geschlechter in der Schweiz.

Und noch ein fünftes Thema, zu dem etwas geschrieben werden müsste, ist, wie die Armee in den Medien dargestellt worden ist.

stratos: Ein weiteres Forschungsfeld in der Militärgeschichte ist das militärische Denken in der Schweiz. Können Sie auch hier erläutern, was typisch ist für das «militärphilosophische Denken», das strategische und das operative Denken unseres Landes?

Jaun: So einen Ansatz gibt es. Ein «militärphilosophisches Denken» lässt sich seit dem frühen 19. Jahr-

hunderts verfolgen. Nach 1860 setzte sich die hegelianische Rechts- und Geschichtsphilosophie durch: Die Existenzwürdigkeit einer staatlich verfassten Nation zeige sich in den periodisch, aber immer seltener vorkommenden Kriegen zwischen Nationalstaaten. Deren Entwicklungsstand werde so überprüft. Bundesrat Welti, der 1868 die erste Armeereform anschoß, und ebenso Ulrich Wille, der die soldatische Erziehung durch Drill vor dem Hintergrund dieser Geschichts- und Staatsphilosophie rechtfertigte, sind herausragende Beispiele für diese Geisteshaltung. Der Kern dieses Denkens besteht darin, dass die Schweizer Armee unter den Bedingungen der Neutralität und unter der Einhaltung des Milizprinzips fähig werden muss, die Souveränität des Landes und seine Existenzberechtigung militärisch zu beweisen. Dieses Denken war vom 19. Jahrhundert bis in die Zeit des Ersten Weltkriegs vorherrschend.

Die Realität des Ersten Weltkriegs, der als Ressourcenkrieg entschieden wurde, liess die bellizistische Interpretation des Krieges, welche den Krieg als Reinigungsvorgang der Gesellschaft interpretierte, verbleichen. Dem Militär und der militärischen Erziehung wird jedoch in der Zwischenkriegszeit und teilweise auch noch nach dem Zweiten Weltkrieg für die Entwicklung der Gesellschaft ein hoher Stellenwert zugemessen, allerdings unter etwas verdrückter Kritik der

«Die Sicherheitspolitik schreibt nun der Armee ihre Ausrichtung vor: Frieden fördern und erhalten, schützen und unterstützen. Nicht mehr Krieg ist ihr Fixpunkt. Kampffähigkeit wird noch angestrebt, jedoch nur, weil diese Befähigung sie auch für subsidiäre Einsätze und Beiträge zur internationalen Friedensunterstützung ertüchtigen soll und weil damit konservative Einwände beschwichtigt werden können.»

Linken, welche im Militär ein Instrument der Klassengesellschaft erblickt oder fundamental pazifistische Ansichten der Abrüstung vertritt. Eine Rezeption von Jomini gibt es nicht, da seine Theorien für Feldzüge von Grossmächten gedacht sind. Da die Schweiz

«Das militärische Denken dreht sich nun um die Fragen, welche Rolle die Armee überhaupt noch hat und welche Aufgaben im In- und Ausland ihr zukommen könnten.»

durch das Neutralitätsrecht und durch die nicht bestrittene militärstrategische Defensive eines demokratischen Kleinstaates gebunden ist, wird Clausewitz nur allgemein wahrgenommen. An der Aussage, dass Krieg als Mittel der Politik verwendet wird, wurde kaum gezweifelt und sie wurde für die Legitimation der dissuasiven Ausrichtung der Schweizer Armee auch nach 1945 verwendet.

Seit den 1990er Jahren gibt es einen Wandel: Der klassische Staatenkrieg wird für unwahrscheinlich gehalten, das Reformprojekt «Armee XXI» geht von dieser Prämisse aus. «Krieg ist keineswegs etwas Unausweichliches. Seine Eintretenswahrscheinlichkeit kann – und muss – beeinflusst werden durch aktives Krisenmanagement, friedensfördernde und erhaltende Massnahmen » (Theo Winkler). Die Sicherheitspolitik schreibt nun der Armee ihre Ausrichtung vor: Frieden fördern und erhalten, schützen und unterstützen. Nicht mehr Krieg ist ihr Fixpunkt. Kampffähigkeit wird noch angestrebt, jedoch nur, weil diese Befähigung sie auch für subsidiäre Einsätze und Beiträge zur internationalen Friedensunterstützung ertüchtigen soll und weil damit konservative Einwände beschwichtigt werden können.

Interventionen unterhalb der «Kriegsschwelle», d. h. des völkerrechtlichen Staaten-Krieges rücken ins Zentrum. Das militärische Denken dreht sich nun um die Fragen, welche Rolle die Armee überhaupt noch hat und welche Aufgaben im In- und Ausland ihr zukommen könnten. In diesem Kontext ist das Ringen um den Begriff «Verteidigung» zu sehen. Konservative Kreise halten am Staatenkrieg als reale Bedrohung fest und wollen die Schweiz mit einer klassischen Mobilmachung verteidigen. Die unternehmerisch denkenden Reformer der «Armee XXI» sprechen demgegenüber von «Fähigkeiten» und «Einsätzen», die als Produktpalette der Armee kalibriert und legitimato- risch verkauft werden können. Die Armee wird damit zum Dienstleistungsunternehmen, das sich in Form

der Milizsoldaten billige Mitarbeiter sichert und die Polizeikorps der Kantone klein und billig hält. Das «militärphilosophische Denken» ist heute dem unternehmens- und betriebsökonomischen sowie dem Kommunikationsdenken des Marketings gewichen.

stratos: Gustav Däniker (1928–2000) gilt als der letzte militärische Denker der Schweiz. Teilen Sie diese Ansicht und, falls ja, worin sehen Sie die Gründe, dass es heute kaum mehr militärische Vordenker gibt?

Jaun: Ja, Gustav Däniker gilt in der Tat als Letzter in der Reihe der wenigen schweizerischen Militärtheoretiker. Er ist im Umfeld der Zürcher Wille-Schüler aufgewachsen; sein Vater war als Berufsoffizier ein Wille-Verehrer und Bewunderer der Wehrmacht. Selbst ist er eher Publizist und Spezialist für politische und militärische Public Relations, kein akademischer Wissenschaftler. Er ist als strategischer Denker, der Beaufre aufnimmt, interessant, aber auch, weil er den «miles protector» in die Diskussion der 1990er Jahre einbringt. Er versucht, das traditionelle Soldatentum, von dem er weiss, dass es vorbei ist, zu modernisieren. Von militärischer «Menschenführung» und den Vorschlägen der Kommissionen Oswald und Schoch hält er nicht viel. Er ist primär operativer Denker der strategischen Dissuasion und wird dann in den letzten Jahren des Kalten Krieges von 1980 bis 1988 prägender Stabschef Operative Schulung (SCOS). Däniker war ein schneller und guter Schreiber, der seine Erkenntnisse aus der Praxis ableitete. Ein Lehrstuhl an der ETH hätte seine Perspektive in Richtung internationaler, aktueller Forschungsfragen der Krieg- und Kampfführung wohl verändert. Es müsste aus meiner Sicht unbedingt eine umfassende Biografie zu seiner Person verfasst werden. Soviel ich weiss, sind die Bestände seines Nachlasses im Archiv für Zeitgeschichte an der ETH nun zugänglich.

Dass es heute kaum mehr ein vertieftes militärisches Denken gibt, hängt zum einen mit dem zusammen, was schon für die Zeit von Gustav Däniker galt: Die

Berufsoffiziere haben im Alltag kaum Zeit und Musse, sich militärtheoretischen Fragen zu widmen. Zum anderen wurde im Rahmen der Armeeformen ein eigenständiges Denken durch die Armeeführung nicht gerne gesehen, weil man sich vor einem neuen Konzeptionsstreit fürchtete und die Projekte durchziehen wollte. Das Verständnis der Armee als Unternehmen, das durch einen CEO geführt wird, fördert dies.

Das spezifische Denken über Krieg und Kriegführung, Kampf und Kampfführung wird aber auch durch die instrumentelle Unterordnung der Armee unter die Sicherheitspolitik beeinträchtigt. Während sicherheitspolitische und friedenspolitische Forschung seit den 1980er Jahren mit Forschungsgruppen und Projekten (CSS, Swiss Peace) breit gefördert werden, wird Forschung zu Krieg und militärischem Kampf höchstens durch ein paar Assistentenstellen an der Militärakademie, die für die Ausbildung der Berufsoffiziere zuständig ist, unterstützt.

stratos: Auch in der Militärpolitik können Motive und Argumentationsmuster erkannt werden, die sich über Jahrzehnte erhalten und verfestigt haben. Hervorzuheben ist sicherlich das Links-Rechts-Schema. Wie sieht der Militärhistoriker die Kontinuitäten in diesem Feld?

Jaun: Beim militärischen Links-Rechts-Gegensatz sind verschiedene Konjunkturen sichtbar. Die Spannungen brechen um 1900 im Zusammenhang mit dem Einsatz der Armee gegen Streikende auf, dem so genannten Ordnungsdienst. Die Folge davon ist eine deutliche Distanznahme der Linken gegenüber der Armee, die sich während des Ersten Weltkriegs, besonders ab 1917, als die SP beginnt, das Militärbudget systematisch abzulehnen, beschleunigt. Das übergrosse Aufgebot von 100 000 Mann im Zusammenhang mit dem Landes-Generalstreik verstärkt die Ablehnung der Armee. Das Ergebnis ist das Bild der Armee als Instrument des Bürgertums im Klassenkampf, das sich auch in den 1920er und den 1930er Jahren fortsetzt. In den 1930er Jahren sieht die SP aber, was im nationalsozialistischen Deutschland vor sich geht und erkennt ab 1935, dass man, wenn man die Demokratie verteidigen will, auch die Landesverteidigung unterstützen muss. Diese Haltung hält sich in der SP bis anfangs der 1970er Jahre. Es sind jedoch immer gewisse Distanzmarker, wie die Ablehnung der Militärjustiz und der Gefängnisstrafen für Dienstverweigerer, aber auch

die Ablehnung von grossen Rüstungsgeschäften wie bei der Mirage-Beschaffung in den 1950er/60er Jahren, auszumachen. 1970 dreht dann der Wind und es werden erstmals «aktive Friedensförderung» und «waffentechnische und militärische Beschränkungen» (Motionen Hubacher und Arnold) gefordert. In den 1970er Jahren verstärkt sich die Kritik an der Armee, besonders im Zusammenhang mit Problemen des Dienstbetriebs und der Ausbildung. Bis Ende der 70er Jahre gibt es zahlreiche «Soldatenkomitees», welche agitatorisch den Soldaten- und Arbeiterräten nach-eifern. In den 1980ern gibt es dann einen Schub mit der Gründung der «Gruppe Schweiz ohne Armee» (GSoA), die radikale Kritik an der Armee übt und eine Demilitarisierung der Schweiz anstrebt. Das Anliegen der GSoA trifft sich in den 1980er Jahren mit der Forderung nach Abrüstung. Daraus resultieren seit den 1990er Jahren eine Reihe von Volksabstimmungen wie zum Beispiel die «Halbierungsinitiative» und die Initiativen zur Beschränkung des Rüstungsbudgets und zu grossen Rüstungsvorhaben (F/A-18). Weitere Stichworte sind Konversion der Rüstungsindustrie und Einschränkung beziehungsweise Verbot des Exports von Rüstungsgütern. Inzwischen sind es rund ein Dutzend Abstimmungen zu diesen Themen. Dahinter steckt ein grosser Glaube an einen globalen finalen Abrüstungsprozess, den die Schweiz mittragen soll. Die Motive dahinter sind zum Teil religiös-sozial, zum Teil pazifistisch, zum Teil radikalgesellschafts-systemkritisch. Der Ukraine-Krieg erschüttert diesen Glauben nun noch mehr als der Jugoslawien-Krieg.

stratos: Und wie sieht die Entwicklung auf bürgerlicher Seite aus?

Jaun: Zunächst muss man betonen, dass es die politische Linke weder im Parlament noch durch ihre populistischen Volksinitiativen geschafft hat, determinierend auf die Militärpolitik einzuwirken – dies dank einer bürgerlichen Mehrheit im eidgenössischen Parlament. Die bürgerliche Seite musste seit 1978 über zehn Armee-Abbau- und Abschaffungsvorlagen abwehren. Es muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass die bürgerliche Seite ab den späten 1990er Jahren auf das Argument der «Friedensdividende» einsteigt und dass auch bei ihr der Stellenwert der Armee abnimmt. Hinzu kommt die immer kleiner werdende Zahl von Generalstabs- und Stabsoffizieren in den Führungsetagen der Wirtschaft und im Parlament.

Ein Umstand, der auch der Globalisierung der Unternehmen geschuldet ist. Dieses Thema ist in der Forschung schlecht aufgearbeitet. Das Ganze wird überlagert durch die Vision der Armee als Dienstleistungsunternehmen, das kostengünstig zu gestalten ist. Dies wiederum führte auf konservativer Seite zu einer verharschten Opposition, die sich in Gruppierungen wie der «Pro Militia» oder der «Gruppe Giardino» zeigt. Sie gehen von der «Armee 61» als Idealbild einer Verteidigungsarmee aus und sehen die Armee in den nachfolgenden Armee Reformen zerfallen.

stratos: Wurde die Armee in der Politik zur «quantité négligeable»?

Jaun: Ja, mit der Armee kann man sich in der Politik keine Lorbeeren mehr holen. Zudem war die Abwehr all dieser Initiativen ein grosser Verschleisskampf, der viel Kraft gekostet hat. Zwar stehen in jedem Abstimmungskampf viele Leute für die Anliegen der Armee ein und Geld wird gespendet, aber es sind auch Abnutzungserscheinungen auszumachen. Interessant ist, dass die GSoA seit 2001 nicht mehr mit einer grossen Armeeabschaffungs-Initiative kommt, sondern mit vielen Abbau-Initiativen und -Referenden die SP vor sich hertreibt. Für die Linke sind Armee-Themen ein Mittel, um ihre in Visionen denkende Klientel bei Laune zu halten.

stratos: In Ihrem Buch sprechen Sie von sechs grossen Wandlungsperioden, welche die Geschichte der Schweizer Armee seit dem 17. Jahrhundert geprägt haben. Stehen wir – auch abgesehen von den Auswirkungen des Ukraine-Kriegs – wieder an der Schwelle zu einer neuen Ära? Ich möchte hier auf die lange Reihe von anstehenden Beschaffungen und auf die Ausrichtung an das Bedrohungsbild 2030+ hinweisen.

Jaun: Die Konturen der erwarteten neuen Wandlungsperiode, die durch Digitalisierung/Vernetzung der Land- und Luftkriegführung, neue Kampfmittel wie Drohnen und autonome Kampfmaschinen gekennzeichnet sein dürfte, sind noch unklar. Ebenso der Bereich Cyberwar und Multidomain-Ansatz. Bedrohungen und Kriegführung sind vielfältiger und variantenreicher geworden.

Was auf die Schweizer Armee zukommt, sind neben der Kampfflugzeug-Beschaffung und der Beschaffung von Cyberwar-Infrastrukturen Investitionen für den Ersatz von Panzern und Panzerartillerie. Bereits mit dem Bericht über die Bodentruppen als auch mit dem

Bericht über die Luftverteidigung wurde das eingeleitet. Man sieht, dass riesige Ersatzinvestitionen anstehen (ich möchte den negativen Kampfbegriff «Aufrüstung» vermeiden), bei denen es darum geht, einmal mehr den Anschluss an moderne Technologie und Kampfweise zu finden. Das Hauptproblem wird die Finanzierung sein. Hier bietet sich ein Blick in die Geschichte an: Die Schweizer Armee versuchte, die notwendigen Adaptionen zu leisten, musste aber immer auch Lücken in Kauf nehmen. In den 1980er Jahren war es beispielsweise die Raketenartillerie, an deren Stelle wurden neue Sturmgewehre angeschafft. Nicht zu vergessen ist das Lobbying der einheimischen Rüstungsindustrie, welche ihre Interessen zuweilen durchsetzen konnte, wie die Bison-Geschütze zeigen.

«Ein Ringen um die zur Verfügung stehenden Mittel ist absehbar. Der Ukraine-Krieg hilft nun wie seinerzeit die Ungarn-Krise 1956 das Militärbudget zu erhöhen und die notwendigen Ersatz-Investitionen zu tätigen. Aber reicht das aus, um bei der technologischen Entwicklung mitzuhalten? Und kann das angestrebte Ausbildungsniveau erreicht werden?»

Ein Ringen um die zur Verfügung stehenden Mittel ist absehbar. Der Ukraine-Krieg hilft nun wie seinerzeit die Ungarn-Krise 1956 das Militärbudget zu erhöhen und die notwendigen Ersatz-Investitionen zu tätigen. Aber reicht das aus, um bei der technologischen Entwicklung mitzuhalten? Und kann das angestrebte Ausbildungsniveau erreicht werden?

stratos: Braucht es nun nicht einen neuen gesellschaftlichen Konsens, um Antworten auf diese Fragen zu finden?

Jaun: Die nächsten Abstimmungen in Armeefragen werden zeigen, ob von einer Wiederherstellung eines gesellschaftlichen Konsenses beim Thema Armee gesprochen werden kann. Ich konnte in der letzten Zeit mit verschiedenen Persönlichkeiten der linken Militärpolitik und der Friedensbewegung Interviews führen. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die SP in doppelter «Geiselhaft» der GSoA befindet. Zum einen gibt die GSoA die Pace eines unerbittlichen Armeeabbaus vor und zum anderen haben GSoA-Anhänger innerhalb der SP einen sehr grossen Einfluss, der sogar dazu geführt hat, dass die Abschaffung der Armee 2010

gegen den Willen der damaligen Parteiführung ins Parteiprogramm aufgenommen wurde. Anzeichen, dies zu korrigieren, bestehen jedoch nicht. Differenzierte Ansätze einer international ausgerichteten Armee-Entwicklung, wie sie von Barbara Haering eingebracht wurden, spielen kaum mehr eine Rolle. Das Ziel der SP einer nicht kampffähigen, reinen Friedenstruppe erscheint angesichts der kriegsfähigen und optional kriegswilligen Mächte nicht sinnvoll. Das macht die Suche nach einem neuen gesellschaftlichen Konsens schwierig.

stratos: Was müsste man konkret tun, um die Legitimation der Armee auch einer breiteren Öffentlichkeit wieder aufzuzeigen?

Jaun: Eine Chance liegt aus meiner Sicht im Aufzeigen der Leistungen der Territorialdivisionen und des neuen Cyber-Kommandos. Sie tun sehr Vieles zu Gunsten der Kantone bei Katastrophen und Krisensituationen. Die grosse Herausforderung wird sein aufzuzeigen, was für Gefechtsleistungen in welchem (europäischen) Kontext die Mechanisierten Brigaden und die Luftwaffe zu leisten vermögen. Dabei nicht in die Klischees und Horizonte der «Abwehr» des Kalten Krieges zu fallen, ist kein leichtes Unterfangen.

stratos: Besten Dank für das Interview. ◆

Das Gespräch wurde am 24. März 2022 in Zürich geführt.

Forum

Von Kriegern und Friedensverteidigungsbeamten



ROSMARIE BRUNNER,
Kommunikation Höhere Kadernausbildung der Armee

Ist die Bundeswehr eine Institution im Krieg oder im Frieden? Ist sie eine Armee, die bereit ist, militärische Gewalt anzuwenden? Legitimiert sich ihre Existenz ausschliesslich aus friedenserhaltenden Einsätzen zugunsten der Weltgemeinschaft? Der an der Universität Potsdam lehrende Militärgeschichtler Sönke Neitzel stellte an einer öffentlichen Vorlesung an der ETH Zürich im Oktober 2021, also noch vor dem Ausbruch des Ukraine-Krieges, unbequeme Fragen zum Selbst- und Fremdbild der Bundeswehr. Seine Folgerungen erscheinen im Licht der aktuellen Ereignisse wie ein Menetekel.

Rückblende:

Es sind Positionen, wie sie gegensätzlicher nicht sein könnten: Da ist auf der einen Seite der Offizier und Historiker, der an einer Veranstaltung als Referent auftritt. Und da ist auf der anderen Seite der Panzergrenadier, kurz davor, nach Afghanistan verlegt zu werden. Beide Parteien erscheinen in Uniform. Und sprechen der jeweils anderen das Recht ab, den wahren Habitus eines Bundeswehrsoldaten zu vertreten. Es sei ein eigentlicher «Clash of Cultures» gewesen, der damals stattgefunden habe, sagt Sönke Neitzel rückblickend über die Situation, wie er sie vor über fünfzehn Jahren erlebte: «Im übertragenen Sinn prallten der Krieger und der Friedensverteidigungsbeamte aufeinander.»

Doch die Situation ist sinnbildlich, so Neitzel, für das Selbstverständnis einer Armee, die sich wie keine andere fragen muss, in welcher Tradition sie steht. Die Bundeswehr kann und darf sich nicht wie andere Armeen auf frühere Erfolge berufen. Denn das hiesse, der Siege der Wehrmacht zu gedenken. Doch sich in Ermangelung von Alternativen nur über die Funktion als friedenserhaltende Institution zu definieren, ist für viele Bundeswehrangehörige keine valable Lösung. Sie verstehen sich als Krieger, als Kämpfer – und ja, sagt Sönke Neitzel, zum Beruf eines Soldaten gehöre auch das Töten.

In der Bundesrepublik der Nachkriegszeit war solches Gedankengut lange tabu. In den Augen der Öffentlichkeit bewegte sich die Bundeswehr immer weiter weg vom eigentlichen Auftrag, im Ernstfall das Land aktiv zu verteidigen und kriegsgerichtete Gewalt anzuwenden. Ihre Angehörigen wurden zu *global social workers*, welche sich in Entwicklungshilfe und Friedenssicherungsaufgaben engagierten. Bis in den Nullerjahren der Afghanistaneinsatz kam, in welchem Bundeswehrangehörige in Konflikte verwickelt wurden, in denen gekämpft, getötet und gestorben wurde. Das, so Neitzel, habe die deutsche Gesellschaft aufgeschreckt und die Grundsatzfrage aufgeworfen, wozu man Streitkräfte brauche/habe: «Ist die Bundesrepublik Deutschland ein Staat, der in letzter Konsequenz zur Androhung und Anwendung militärischer Gewalt bereit ist?» Wenn ja, müsste sich dies auch in einem entsprechenden Etat für die Armee zeigen. Neitzel wies in diesem Zusammenhang auf den schlechten Ausbildungs- und Ausrüstungsstand der Verbände hin, der einen Kampfeinsatz zum aktuellen Zeitpunkt unverantwortlich erscheinen lässt.

Ist die Bundesrepublik aber nicht willens, genügend Ressourcen bereitzustellen und in letzter Konsequenz ihre Streitkräfte im Kampf einzusetzen, ergibt sich eine folgeschwere Logik. Dann, so Neitzel, müsste man ehrlich sein und die Bundeswehr auflösen. Als liberale Gesellschaft stünde es einem Staat frei, Kampftruppen abzuschaffen und stattdessen das Geld beispielsweise für Entwicklungshilfe einzusetzen. «Doch wenn wir das nicht wollen, warum geben wir dann 50 Milliarden aus?» Deutschland, viertgrößte Wirtschaftsnation der Welt, behindere mit seinem zögerlichen Lavieren die gesamten europäischen Verteidigungsbemühungen massiv.

«Mit seiner Analyse legte Sönke Neitzel den Finger auf einen wunden Punkt, nämlich die zentrale Frage, was die eigentliche Daseinsberechtigung einer Armee ausmacht. Die Analyse ist ein Plädoyer für eine Ehrlichkeit, sich zu entscheiden, was man will und ein Appell, die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.»

Mit seiner Analyse legte Sönke Neitzel den Finger auf einen wunden Punkt, nämlich die zentrale Frage, was die eigentliche Daseinsberechtigung einer Armee ausmacht. Die Analyse ist ein Plädoyer für eine Ehrlichkeit, sich zu entscheiden, was man will und ein Appell, die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.

Der Eroberungskrieg Russlands gegen die Ukraine sowie die geplante Erhöhung des Wehretats in Deutschland haben Neitzels Ausführungen nun eine Unmittelbarkeit verliehen, mit der bis vor einigen Monaten ausser Experten wohl nur wenige gerechnet hätten. Die Frage nach der Legitimation einer Bundeswehr, überhaupt europäischer Streitkräfte, hat sich – so scheint es – erübrigt. Doch die grundlegenden Fragen bleiben bestehen. ♦

Sicherheitspolitische Wende

Im November 2020 erschien Sönke Neitzels «Deutsche Krieger», in dem er in einer historischen Analyse das Spannungsfeld zwischen deutscher Gesellschaft und Militär durchmisst und aufzeigt, wie sich die Kultur des Krieges und des Kriegers über die Epochen veränderte bzw. welche Gemeinsamkeiten auch über Epochen bestehen blieben. An einem öffentlichen Abendvortrag, der von der Dozentur Militärgeschichte der Militärakademie an der ETH Zürich organisiert wurde, sprach der Autor unter dem Titel «Auf der Suche nach sich selbst» zur Geschichte des deutschen Militärs nach 1945. Ende Juni 2022 wurde nun im Ullstein-Verlag die Taschenbuchausgabe des Bestsellers veröffentlicht, in der Neitzel in einem neuen Vorwort auch auf die sicherheitspolitische Wende, die durch den Ukraine-Krieg ausgelöst wurde, eingeht.

Compilatio



CHRISTOPH EBNÖTHER,
stratos

Die militärwissenschaftliche Zeitschrift der Schweizer Armee versteht sich als Plattform für Texte, die einen substantiellen Beitrag zu relevanten Problemstellungen der Schweizer Armee leisten. Während die ersten beiden Ausgaben von *stratos* eng gefassten Themen gewidmet waren, öffnete sich mit der dritten Ausgabe das Spektrum. Die Artikel gingen auf unterschiedliche Fragen ein, die in der Forschung, in der Praxis und in der Politik derzeit diskutiert werden. Wiederum sollen an dieser Stelle einige ausgewählte Erkenntnisse, Gedanken und Überlegungen aus den Beiträgen zusammengetragen werden, um eine Diskussion auch ausserhalb der Spalten dieser Zeitschrift anzuregen.



Lesen Sie die Compilatio auf der
Internetseite von *stratos*.



DR. CHRISTOPH EBNÖTHER ist Historiker und Politologe und Chefredaktor von *stratos*. Er war von 2002 bis 2020 Senior Lecturer an der ZHAW School of Management and Law und dozierte an weiteren Hochschulen. Zu seinen Schwerpunkten gehört das politische System der Schweiz. In seiner Milizfunktion war er Leitender Nachrichtenspezialist der Pz Br 11 und zuletzt als Oberst im Stab Operative Schulung eingeteilt.

E-Mail: christoph.ebnoether@vtg.admin.ch



stratos digital



stratos gibt es auch als digitale Plattform.

Unter der Adresse **www.armee.ch/stratos** ist nicht nur die aktuelle Ausgabe der Zeitschrift zu finden, sondern auch weitere Artikel, Calls for Papers und ein Archiv. Die Internetseite wird kontinuierlich ausgebaut.

Seit November 2021 sind folgende Artikel erschienen:

REMO REGINOLD, URS VÖGELI (STRATOS DIGITAL #6)

- **Informationsgetriebene Kriegsführung, Multidomain-Realität und die chinesische Strategic Support Force SSF**

HERVÉ DE WECK (STRATOS DIGITAL #7)

- **L'écrivain Daniel de Roulet «enquête»: 1977–1978: des morts mystérieuses dans la région de Porrentruy**

NICO PERUCCHINI (STRATOS DIGITAL #8)

- **Bewaffnete Drohnen für die Verteidigung der Schweiz. Eine Option?**

THEODOR H. WINKLER (STRATOS DIGITAL #9)

- **Was der globale Wandel für die Armee bedeutet**

CHRISTOPHER A. HARTWELL (STRATOS DIGITAL #10)

- **Ukraine: The Need for Economic Depth as Part of the Ability to Resist**

THEODOR H. WINKLER (STRATOS DIGITAL #11)

- **Russischer Überfall auf die Ukraine: Putins brandgefährliches Finale?**

FRANK SCHIMMELFENNIG (STRATOS DIGITAL #12)

- **Die Verteidigung der Neutralität bedarf der Verteidigung des Völkerrechts**

MARIUS FÉRAUD, EMMANUEL SANGRA (STRATOS DIGITAL #13)

- **Evaluation des Einsatzes von Dienstpflichtigen der Armee, des Zivilschutzes und des Zivildienstes während der COVID-19-Pandemie**

THEODOR H. WINKLER (STRATOS DIGITAL #14)

- **Was kommt nach dem Krieg zwischen Russland und der Ukraine?**

FABIENNE MEYER (STRATOS DIGITAL #15)

- **Zwischen «Cancel Culture» und Kontextualisierung: Armee- und Kriegsdenkmäler in der Schweiz**

STEVEN SOHN (STRATOS DIGITAL #16)

- **Die bewegte Geschichte und Entwicklung des Zivildienstes in der Schweiz**

CHRISTIAN CATRINA (STRATOS DIGITAL #17)

- **Die Schweiz: militärisch neutral, politisch Teil des Westens**

HANS-JÜRG KÄSER (STRATOS DIGITAL #18)

- **Krisenbewältigung – wie gut war und ist die Schweiz auf Krisen vorbereitet**

