

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 182 (2016)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Der grösste Feind des Strategen : das eigene Ego  
**Autor:** Maier, Gunter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-630317>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

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

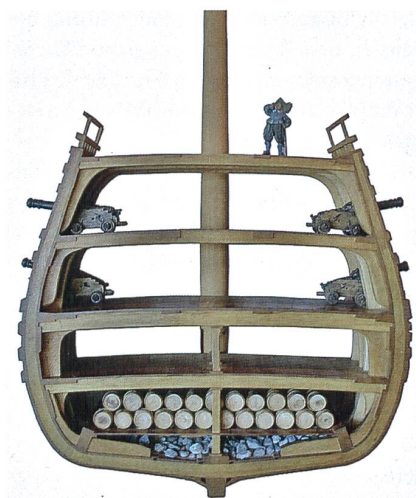
# Der grösste Feind des Strategen – das eigene Ego

**Strategen beschäftigen sich naturgemäss mit einem Gegenüber. In der Ökonomie spricht man von Konkurrenten, im Sport von Gegnern und beim Militär von Feinden. Die Gemeinsamkeit liegt darin, dass dieses Gegenüber eigene Ziele verfolgt, dazu geeignete Mittel wählt und dass eine Interaktion zwischen ihm und dem Strategen entsteht.**

Gunter Maier

Die Mittel basieren nicht selten auf Täuschung und Manipulation. Wenn der Strategie zu Beginn seines strategischen Handelns dadurch die objektive Realität nicht erfassen kann, wird alles Folgende durch diese Wahrnehmungsstörung beeinflusst und ganze Strategien können zur Makulatur werden, weil man schlichtweg von einer falschen Sachlage ausgegangen ist. Täuschung und Manipulation sind daher beliebte und Erfolg versprechende Mittel im strategischen Geschäft.

Nun kann der Strategie aber nicht nur einem äusseren Gegner auf den Leim gehen, es gibt auch innere Gegebenheiten, die zur Täuschung, genauer gesagt zur Selbsttäuschung führen können. Um es auf den Punkt zu bringen: Unser Gehirn arbeitet nicht fehlerfrei, wir alle haben sogar evolutionsbedingt systematische Fehler eingebaut. Diese Fehler führen uns leider allzu oft zu falschen Schlüssen; wenn Emotionen im Spiel sind, erkennen wir häufig nicht die objektive Realität.



Profil VASA.

Das wussten schon die Klassiker der Strategie. Zwar gab es damals keine modernen Kognitionswissenschaften, man erkannte aber die Phänomene und warnte vor dem unkontrollierten Einfluss der Emotionen. So schreibt Ibn Zafar, ein arabischer Schriftgelehrter 1169 in seinem Meisterwerk «Solwan al Muta» für den angehenden Fürsten von Damaskus:

*«Die Leidenschaften eines Mannes von Vernunft sind seinem Verstand untergeordnet. Wenn eine Begierde seinen Geist erreicht, beurteilt er sie, dann prüft er ihren Ursprung und die Auswirkungen, bevor er sich ihr nach den Regeln der Vernunft zuwendet. Der Verstand eines Narren hingegen ist seinen Leidenschaften untergeordnet...»*

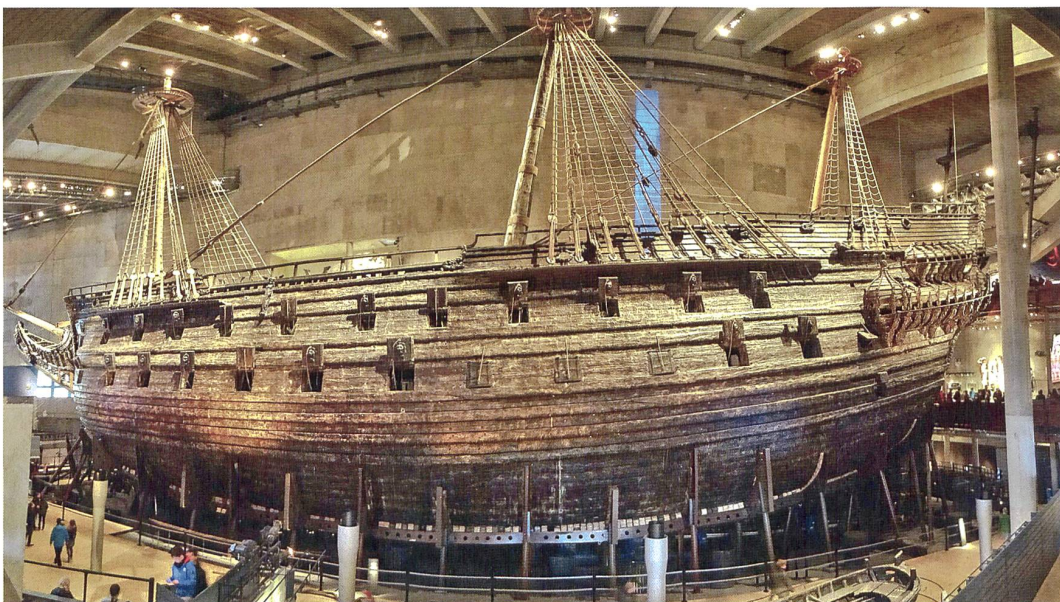
## Die Torheiten eines Monarchen

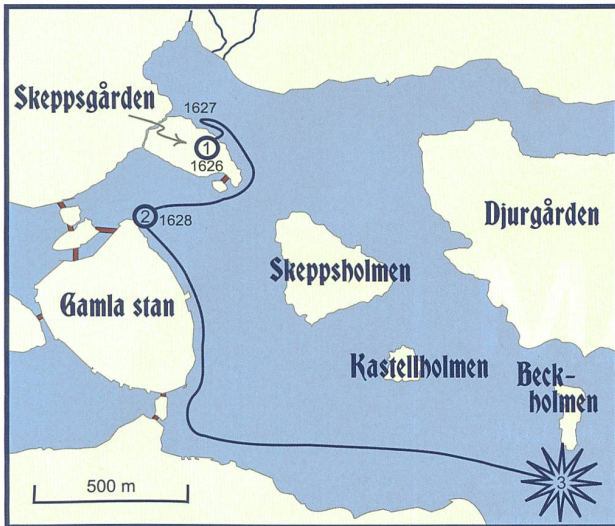
Ein sehr eindrucksvolles Beispiel für die Trübung des Geistes aufgrund unkontrollierter Emotionen war der schwedische König Gustav II Adolf. Von Eitelkeit getrieben, wollte er das mächtigste Kriegsschiff der Ostsee besitzen und wies seine Konstrukteure an, ein Schiff von bis dato nie dagewesener Grösse und Kampfkraft zu bauen, bestückt mit letztendlich 64 Kanonen, verteilt auf zwei Kanonendecks. Statistisch war es ein Absurdum, denn die Last war zu hoch für die Schiffskonstruktion. Doch der Monarch ignorierte die Warnung seiner Baumeis-

ter. Das Resultat war die Vasa, ein Schiff, das aufgrund seiner Instabilität nur zwei Tage im Dienst war, bevor es im Oktober 1628 in Stockholm versank. Die Vasa ist heute ein Wahrzeichen von Schweden und ist im Vasa-Museum in Stockholm ausgestellt.

Seitenansicht VASA.

Bilder: Wikipedia





Route der VASA von der Werft bis zum Untergang.

ter und verantwortete somit die Seeuntüchtigkeit.

Gerüchten nach lancierte der polnische Geheimdienst die Information, sein Land würde an einem noch grösseren Schiff arbeiten, was Gustav Adolf dazu bewog, das zweite Kanonendeck nachträglich einzuziehen zu lassen. Nichtsdestotrotz war die Galeone ein Prestigeobjekt, um die Eitelkeit eines Monarchen zu stillen, sie war keine militärtechnische Innovation. Das Schiff ging noch am Tage des Stapellaufes unter, nachdem es gerade mal 1300 Meter auf See geschafft hat. Der Name des Schiffes war Vasa und diese Torheit ging auch als Vasa-Effekt in die Geschichte ein.

Doch damit nicht genug, seine Eitelkeit kostete schliesslich den Monarchen das Leben. In der Schlacht bei Lützen (1632) zog Gustav Adolf erhobenen Hauptes vorweg, obwohl er an extremer Kurzsichtigkeit litt. Es wird auch verschiedentlich berichtet, dass er sich weigerte, seine Brille zu tragen. Jedenfalls verlor er rasch die Orientierung im Wirrwarr der Schlacht, geriet in einen Hinterhalt und wurde aus kurzer Distanz erschossen.

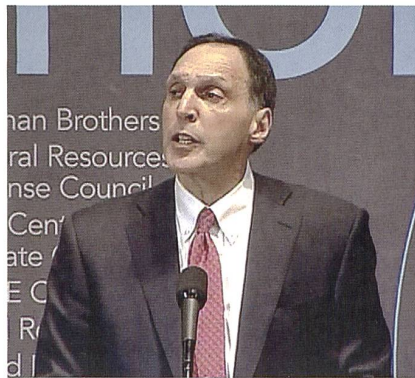
### Die Torheit eines Bankenmanagers

Ein modernes Beispiel, wie das eigene Ego die reale Sicht auf die Dinge verwehren kann, ist Richard S. Fuld. Der Vorsitzende der Investmentbank Lehmann Brothers machte 2008 Schlagzeilen, als er durch die Insolvenz seiner Bank einen ökonomischen Erdbeben und somit die Bankenkrise mit auslöste. Fuld galt als rücksichtsloser Egomane, berauscht von der Macht und seinem bisherigen Erfolg. War-

nende Stimmen seiner Mitarbeiterschaft nahm er nicht mehr wahr. Sein Ego war so besessen, dass er zielstrebig in den Ruin steuerte, ohne auch nur einen Funken davon wahrzunehmen.

Zusammenfassend gesagt, kann das eigene Ego den Strategen den Kopf kosten, tatsächlich oder zumindest bildlich gesprochen. Und nicht selten reisst er sein ganzes Umfeld mit in den Abgrund. Das Sprichwort «Hochmut kommt vor dem Fall» warnt seit Jahrhunderten vor diesem Umstand.

Der Strategie muss sich also dieser selbsttäuschenden Umstände – es gibt noch mehr als die oben beschriebenen – stets bewusst sein. Und hierzu liefern die Kognitionswissenschaften, die Emotionswissenschaften und auch die Sozialpsychologie mittlerweile wertvolle Erkenntnisse, wie der Strategie sowohl sein Bewusstsein als auch sein Unbewusstes im Zaum halten kann, um nicht den eigenen Denkfehlern und Selbsttäuschungen zu un-



Richard S. Fuld.

terliegen. Die drei Wissenschaftsbereiche haben somit durch ihre empirischen Forschungen in den letzten Jahren wertvolles Praxiswissen zusammengetragen, was dem modernen Strategen in seiner persönlichen Entwicklung recht dienlich sein kann.

### Begleiterscheinungen eines übertriebenen Egos

Im Umfeld der historisch beschriebenen Eitelkeit bewegt sich nun oft das Ge-

setz der Vermeidung kognitiver Dissonanz. Wir Menschen neigen dazu, eine möglichst harmonische Gedankenwelt zu unterhalten. Sind Wahrnehmungen, Emotionen, Meinungen oder Gedanken nicht miteinander im Einklang oder widersprechen sie sich gar, ist die Rede von kogni-

**«Man sagt: Guter Rat ist zu Beginn widerlich, aber am Ende süss. Er ist wie Medizin, die einem widersteht, wenn man sie einnimmt; wenn man jedoch die heilende Wirkung erfährt, erfreut man sich daran...»**

Ibn Zafar

tiver Dissonanz. Wir empfinden ein Spannungsfeld, das uns Unbehagen schafft. Um diesen unangenehmen Zustand aufzulösen, bedarf es harter kognitiver Arbeit – ihn zu vermeiden, erscheint mitunter eleganter.

Gustav Adolf wurde als Folge seiner überdimensionalen Eitelkeit offensichtlich Opfer dieses Phänomens. Im Falle der Vasa schuf er eine kognitive Konsonanz, also mentale Harmonie entweder direkt zu Beginn oder nach Erhalt der Geheimdienstinformation.

Den inneren Konflikt – die Unerträglichkeit, gegebenenfalls nicht das grösste Schiff in der Ostsee zu besitzen – löste er durch die Überlastung der Schiffsstatik mit einer absurden Kanonenzahl. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Spannungen, das heisst die psychischen Schmerzen, umso grösser werden, je grösser das Ego bzw. die Eitelkeit ist. Im Falle seines Todes löste Gustav Adolf das Problem der inneren Spannung wohl durch einfaches Ignorieren derselben; er ignorierte also schlichtweg seine Kurzsichtigkeit.

### Die Wahrung mentaler Harmonie

Die Kognitionswissenschaftler sprechen deswegen auch von der Vermeidung kognitiver Dissonanz. Ist das Bewusstsein wegen Überforderung nicht in der Lage, oder aber auch schlichtweg zu faul, das

# GEMEINSAM

Die Airbus Group ist ein führendes Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie mit den drei Divisionen Airbus, Airbus Defence and Space und Airbus Helicopters. Jede Division bietet technologische Spitzenprodukte und dazugehörige Dienstleistungen. Diese maßgeschneiderten Lösungen geben unseren Kunden weltweit entscheidende Entwicklungs- und Wachstumsimpulse. Besuchen Sie [www.airbusgroup.com](http://www.airbusgroup.com)

**Airbus Group. We make it fly.**



**AIRBUS**  
GROUP

Spannungsfeld systematisch aufzulösen, bedient sich der Mensch unterschiedlicher Massnahmen. So können Informationen bewusst oder unbewusst ausgeblendet werden, wenn sie der harmonischen Denkwelt widersprechen. Dies ist aber nicht immer möglich. Wenn man unpassende Informationen nicht ausblenden kann, stuft man sie in ihrer Bedeutung herunter. Alternativ kann man aber auch nach sogenannten konsonanten Informationen, also der Harmonie förderlichen Informationen suchen, um die kognitive Bilanz zum Positiven zu verändern.

All diese Massnahmen haben aber eines gemeinsam, sie lenken von der objektiven Realität ab und führen zu einer kognitiven Faulheit. Sie verhindern, dass Probleme als solche erkannt und gelöst werden.



Gebäude Lehman Brothers am Times Square NY.

Diese Mechanismen haben zwar grundsätzlich ihren Sinn, sie verhindern eine mentale Überforderung oder gar ein Zugrundegehen in Extremsituationen, indem sie in die persönliche Emotionsbilanz eingreifen. Im Tagesgeschäft des Strategen allerdings haben sie nichts verloren.

Es gibt noch viele solcher kognitiven Phänomene, derer sich der Strategie bewusst sein muss, will er doch die Realität stets klar und unverfälscht wahrnehmen.

Nicht jeder Fehler führt unweigerlich zu gravierenden Folgen. Handelt es sich aber beispielsweise um pathologischen Narzissmus, nicht selten in den heutigen Führungsetagen, können schwerwiegende Schäden durch das Wirken dieser Person entstehen.

### Schutz gegen Selbsttäuschung

Wie erreicht der Entscheider nun den Idealzustand, wie stellt er sicher, dass seine subjektiven Filter ihn nicht dominieren und er stets Herr über seinen eigenen Geist, also über sein Bewusstes und sein Unbewusstes inklusive der Emotionen bleibt? Hier kommt eine Kompetenz ins Spiel, die im Englischen als «Mindfulness» (übersetzt etwa mit «Achtsamkeit») bezeichnet wird. Was esoterisch klingt, da der Begriff mitunter auch in der buddhistischen Lehre verwendet wird, hat einen ganz pragmatischen Kern. Mindfulness, um es mit einem IT-Bild auszudrücken, ist der System-Monitor, der in Echtzeit das Betriebssystem sowie alle Hintergrundprozesse überwacht, im Bedarfsfall korrigierend eingreift und das System ständig in Balance hält. Kognitiv betrachtet ist Mindfulness das innere Auge, das sich aller potentieller Störfaktoren in unserem Geiste bewusst ist und uns vor subjektiven Verzerrungen des realen Bildes warnt.

Die Klassiker der Strategie hatten auch hierzu eine Antwort parat; Balthazar Gracian schreibt 1648 hierzu in seinem Handorakel (Maxime 225 – seine Hauptfehler kennen):  
*«... und der erste Schritt sei, seinen Hauptfehler sich offenbar zu machen: denn ein Mal erkannt, wird er bald besiegt seyn, vorzüglich wenn der damit Behaftete ihn ebenso deutlich auffasst, wie die Beobachter. Um Herr über sich zu seyn, muss man sich gründlich kennen. Hat man erst jenen Anführer seiner Unvollkommenheiten zur Unterwerfung gebracht, werden alle übrigen nachfolgen.»*

### Loyale Berater

Ist der eigene Geist nicht dazu in der Lage, den Überblick zu behalten, muss ein zweiter her. Es ist die Rede von strategisch-versierten Beratern. Jeder Mensch, und vor allem auch Strategen, sollten sich der Notwendigkeit von Beratern bewusst sein. Der ideale Berater ist emotional unparteiigt und nimmt gezielt andere Perspektiven ein. Im strategischen Dialog findet sich dann meistens das gesunde Mittel-mass. Doch Vorsicht, hier gilt es loyale Be-

**«Ungeeignete Berater:  
 ... man sollte keine  
 Unerfahrenen um Rat bitten,  
 da sie nicht in der Lage sind  
 ...die Konsequenzen der  
 Massnahmen, die sie dir  
 empfehlen, abzuschätzen...»**

Ibn Zafar

rater zu finden und nicht solche, welche die beschriebenen mentalen Schwächen ausnutzen und durch ihre Beratungen vor allem persönliche Vorteile anstreben. Dann wären wir nämlich wieder bei den Täuschungen und Manipulationen von aussen angelangt.

Erkennt nun der Entscheider nicht die Notwendigkeit von Mindfulness sowie die Wichtigkeit von Beratern, dann wird er niemals ein vollwertiger Strategie sein. Er ist dann eher ein kluger Denker, der immer wieder durch sein eigenes Ego getäuscht und ausgebremst wird. Er kann sich nicht gebührend um den äusseren Feind kümmern, da ihn sein innerer Feind in Atem hält. Das Ego wird somit zur Achillesverse des Strategen und versierte Gegenspieler werden sich darauf einschliessen...\*

\* Maier Gunter; Das vergessene Vokabular der Strategie – Handbuch der Strategischen Prinzipien (2015) S. 84f; S.293ff; S. 435ff



Gunter Maier  
 Dipl. Betriebswirt FH  
 Master of Evaluation  
 Wissenschaftlicher Autor  
 D-66299 Bildstock