

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 190 (2024)

Heft: 8

Artikel: "Tempus fugit ..." : wenn Führungskräfte die Stunde schlägt

Autor: Arnold, Michael

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1063591>

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: 11.01.2026

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

«Tempus fugit ...»: Wenn Führungskräfte die Stunde schlägt

Gutes «Zeitmanagement» ist ein Erfolgsfaktor militärischer Führung.

Mit den anderen Faktoren Raum, Kraft und Information steht die Zeit in Wechselwirkung. Doch das Besondere ist: Eigengesetzlich vergeht sie ohne unser Zutun – unwiederbringlich. Sie diszipliniert auszuhalten und gestaltend zu nutzen, ist für Führungskräfte entscheidend.

Michael Arnold

«Tempus fugit – velut umbra» heisst das titelerwähnte lateinische Zitat in ganzer Länge. «Die Zeit vergeht wie der Schatten», wissen seit Langem die Sonnenuhren zu bedeuten. Wer den Sprachschatz nach zeitlichen Wendungen durchforscht, stösst auf Einsichten, die weit über die Inhalte militärischer Reglemente zum Zeitmanagement hinausgehen. Denn das Phänomen Zeit und der Umgang mit ihm beherrscht unser ganzes Leben, unser Wirken, unsere Haltung, unablässig. Ihr Lauf, so berechenbar er dank der Uhr ist, hat etwas Endgültiges, der Vergänglichkeit Geschuldetes. Dafür zu sorgen, überhaupt Zeit zu haben, oder vorzukehren, notfalls keine Zeit zu verlieren, oder zu spüren, wenn die Stunde der Entscheidung schlägt: Es sind Schlüsselfähigkeiten, die insbesondere ein militärischer Führer besitzen muss.

Einige Überlegungen dazu sollen helfen, bewusster, umsichtiger und verantwortungsvoller mit der Zeit als Ressource um-

zugehen. Nicht um Zeit oder gegen die Uhr zu kämpfen gilt es. Vielmehr geht es darum, das Führen und Handeln auf die gegebenen Freiräume, seien sie kleiner oder grösser, bestmöglich abzustimmen – der Zeit also den unterstellten «Argwohn» zu nehmen.

Zeit als Ordnungsprinzip

Neuralgischer Punkt. Ordnung, nicht als Selbstzweck verstanden, ist ein Schlüsselbegriff jeglicher Führung. Führungskräfte schaffen sie durch Vorbild oder erzwingen sie, weil die gegenteilige Unordnung meistens gefährliche Unsicherheit und Ineffizienz bedeutet und damit die Erfüllung der Aufgabe in Frage stellt. Zur disziplinierenden Ordnung gehört insbesondere der Umgang mit der Zeit. Sie gilt als neuralgischer Punkt der Führung, weil ihre Verkennung unumkehrbare Folgen hat: Zuspätkommen und Verpassen. Die Regelung der Zeitverhältnisse ist auch deshalb so elementar, weil sie Anfang, Ende und Vorgehenstakt (Tempo) einer Aktion vorgibt.

Sicherheit. Der zeitlich strukturierte Handlungsrahmen schafft Klarheit und Sicherheit als Voraussetzung für eine zeitgerechte Aufgabenbewältigung. Die entscheidende Frage ist dabei: Wann und wie lange muss die im Auftrag geforderte Wirkung erfolgen? Die Rückrechnung auf der Zeitachse, vom Endzustand in die Gegenwart, ist zwingend, keineswegs trivial und ohne letzte Sicherheit. Gewiss ist, dass die Zeit zwar konstant vergeht, aber so wenig wie die anderen Faktoren nach der erfolgten Lagebeurteilung eine «Konstante» bleibt. Wie kaum etwas anderes hat aber die Zeit das Potenzial, den berüchtigten «Strich durch die Rechnung» zu machen.

Zeit als «Tyrann»

Zeitmacht. Die Entwicklung genauer Zeitmesser verbesserte einst die Navigation in der Schiffsführung entscheidend. Im Zuge der Industrialisierung, die Uhr war dabei wohl die wichtigste Maschine, bot sich die Möglichkeit, das Leben und Wirtschaften zeitlich durchgehend effizient einzuteilen, zu koordinieren – und immer mehr aus der Zeit herauszuholen. Seither kennen wir auch den Begriff «Zeit ist Geld» und Pünktlichkeit beziehungsweise Präzision als «Tugend». Tempo und Hetze stehen als Synonym für den fast allmächtigen Status der Uhr. Vorbei mit der früheren (vorindustriellen) Gleichgültigkeit gegenüber der Uhrzeit? Ja und nein: Ja, weil man das zunehmende Tempo, zum Beispiel auf dem Gefechtsfeld, nicht ohne verheerende Folgen ausblenden kann; nein, weil «Getriebensein» keine Option sein darf und die Initiative wiedererlangt werden muss.

Aktivismus. In der Führung erwächst daraus ein Druck und die bange Feststellung, dass sich die Zeit nicht so managen lässt wie etwas anderes, vielleicht Materielles. Detaillierte Zeitpläne, knappe Termine



Marinechronometer H-5 von John Harrison (1693–1776). Schlicht und schön. Ein früher Inbegriff genauer Zeitmessung: Mit einer Abweichung von nur einer Drittelsekunde pro Tag erfüllte er die notwendige Präzision für die Längengradberechnung zur Navigation auf See bei Weitem.

Bild: Wikipedia, John Harrison Clockmaster



Zur strategischen Führung gehört Realitätssinn, Voraussicht und Menschenkenntnis. Bundesrat Rudolf Minger kämpfte für die Landesverteidigung, einsam und ohne falsche Scheu; dem nachmaligen General Henri Guisan bedeutete er schon Anfang 1939, er solle sich bereithalten.

Bild: mingerruedi.ch

und überfüllte Agenden beherrschen vielfach den Führungsalltag. Doch Pläne und Termine bleiben, was sie sind: unvollkommene Vorstellungen und Versuche, zu lösen und zu beherrschen, was als Problem erkannt wurde. Noch so beeindruckend volle Agenden können nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit «Aktivismus» nicht automatisch viel erreicht werden kann. Kann der «Tyrann» nicht in Grenzen gehalten werden, so frisst er immer mehr Ressourcen, ohne dass sich ein Resultat verbessern lässt.

Zeit als Ressource

Investition. Zur militärischen Führungs- kompetenz gehört also auch der souveräne Umgang mit der Zeit. Nicht das sicher notwendige «Nacheinander» und «Miteinander» zu regeln, ist hier gemeint, sondern die kreative Nutzung der Zeit als Mittel. Der Akzent liegt nicht im Kampf gegen die einengenden Zwänge der Zeitverhältnisse beispielsweise im Einsatz, sondern auf der gezielten Mehrung eigener Optionen beziehungsweise der Schmälerung derjenigen auf der Gegenseite. Zeitliche Ressourcen investiert man, um Vorteile zu gewinnen oder Nachteile auszugleichen. Dazu braucht es auch eine Portion Mut, beispielsweise gegen das Vorurteil der Zeitver- schwendung anzutreten.

«Erfolgreiche Führungskräfte sind diszipliniert. Sie halten Ordnung mit sich selber und mit ihren Tätigkeiten. Sie organisieren sich, ihre Agenda und ihr Umfeld so, dass sie nicht im Strudel der Tagesgeschäfte untergehen. Sie haben immer Zeit, weil sie sich immer wieder von Neuem Zeitreserven schaffen: Zeit für das (strategische) Nach- und Vordenken und Zeit für andere Menschen.»

Bindschedler / Frick / Zwygart (3)

Reserven. Der allgemeine Führungs- grundsatz der Schwerpunkt- und Reservebildung gilt auch für die Zeit. Alles braucht letztlich Zeit: Nachrichtenbeschaffung, Führungsprozesse (Lagebeurteilung, Entschlussfassung), Bereitschaft, Ausbildung, Teambildung, Vor- und Nachdenken. Die entsprechenden Standardprozesse regeln nur die (logischen) Abläufe, nicht aber das Tempo, nicht Anfang und Ende – und nicht, für was wie viel Zeit eingesetzt werden soll. Doch nie ist Zeit einfach so oder unbegrenzt verfügbar; auch nicht, wenn es darum geht, eine Reserve etwa für Unvorhergesehenes, Menschenführung oder Ausbildung zu schaffen. Chefsache ist es, die Nutzung der Zeit zu gestalten, im richtigen Moment.

Zeit als strategisches Gut

Denkweise. Für die strategische Führung werden eine gewisse geistig-charakterliche Souveränität, übergeordnete «Flughöhe» und ein integrales Zeitverständnis vorausgesetzt. Kein Zweifel, dass diese nicht kraft der Ernennung oder Wahl einfach gegeben sind. Unter den hohen Anforderungen ragen die Voraus- und Umsicht sowie die Urteilsfähigkeit heraus. Die langfristigen Ziele der Strategie verlangen eine gesamtheitliche Denkweise bis weit in die Zukunft hinein und über das gesamte Umfeld hinaus. Die

dazu notwendige Zeit zum Nachdenken und Überlegen wird in der Regel unterschätzt. Es braucht also zur strategischen Führung fähige Menschen und Zeit. Zeit, gepaart mit Urteilsfähigkeit, der wahrscheinlich wesentlichsten Führungseigenschaft überhaupt. Wenn an alle entscheidenden Faktoren auf einmal gedacht wird und diese in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit eingeschätzt werden, müsste auch der zeitkritische Pfad erkannt werden können. «Gouverner, c'est prévoir.» Und gute Voraussicht schafft Zeit- und Personalreserven, die nie im Zuge einer «Vogel-Strauss-Politik» generiert werden können.

Verlockungen. Doch die Fallgruben strategischer Führung sind nur zu bekannt und gar sprichwörtlich: «Kommt Zeit, kommt Rat» ... Darin offenbart sich nach Heinrich Oswald jenes Denken, das der Zeit den Entschluss zuschiebt, den man selbst nicht fassen kann oder will.¹ Das Abwarten der Lageentwicklung geschieht oft in der irriegen oder bequemen Auffassung, mehr Informationen oder grössere Gewissheit zu erlangen. Zu spätes und meist überstürztes, ineffizientes Handeln ist die Folge. Das gilt auch für den häufigen Fall, dass vor dem Handeln noch mehr Ressourcen als «Sicherheit» gesucht werden. Jede Antizipation, jede Voraussicht, jedes Denken in Szenarien, das die Strategie eigentlich auszeichnet, wird – wenn überhaupt erfolgt – durch den fehlenden Willen und Mut zum Handeln zur Makulatur. Mit ernsthaften Folgen für die nachfolgenden Führungsstufen.

Zeit als operativ-taktischer Faktor

Prozesse. Die militärische Führung kennt durchgehende, standardisierte Prozesse, von der militärstrategischen über die operative bis zur taktischen Stufe hinunter. Durch klare Abläufe, Schnittstellen, Produkte der Führung und die Mittel der Führungsunterstützung kann rational und zeitlich effizient gearbeitet werden. Die Führungsreglemente der Schweizer Armee (Stand 2017) betonen auch zu Recht die grosse Bedeutung der Zeit als Faktor der Lagebeurteilung. Einerseits als Bestandteil des zu erreichenden militärischen Ziels (Endzustand: Zeitpunkt, Dauer), andererseits als stetige Begleiterin der Führung (Prozess: Taktung, Koordination). Es wird auch verlangt, dass zeitlich und inhaltlich stufenüberschneidend, also teilweise parallel und nicht stur nacheinander gearbeitet wird. Ebenso liegt es im Ermessen

• GEBOTE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IM UMGANG MIT DER ZEIT

- 1 Zeit nicht beklagen, sondern bewusst als Ressource einsetzen
- 2 Permanent Zeitereserven schaffen
- 3 Zeitnot durch Gelassenheit entschärfen
- 4 Selbstdisziplin vorleben und Herr über die eigene Agenda bleiben
- 5 Vorausdenken und vorsorgliche Massnahmen treffen
- 6 Zeitkritische Wege permanent überwachen
- 7 Zeitgerecht denken und handeln statt zaudern
- 8 Schwerfällige Prozeduren notfalls verkürzen
- 9 Zeit für die Menschen im Einsatz nehmen
- 10 Die Ausbildung zeitlich möglichst ausdehnen

Quelle: Autor

des Führers, Prozessschritte je nach Zeitverhältnissen und unter Beurteilung des Risikos abzukürzen, so dass zeitgerecht entschieden und gehandelt werden kann. Das kann im Extremfall auf unteren Stufen in Form von zeitraffenden, reflexartigen oder intuitiven Spontanentscheiden geschehen. Vorzuziehen sind aber in jedem Falle rationale Abläufe, zum Beispiel mit effizienten Kernstäben.

Perfektion. Die gemäss vorherrschender Meinung anzustrebende, zeitaufwendige «Perfektion» ist zwar wünschbar, sollte aber nicht durch die Vernachlässigung eines eventuell fruchtbaren auszuwertenden «Zeitgewinns» erkauf werden. Der Faktor Zeit, das heisst die verfügbare Zeit, ist für die Qualität der Entscheidfindung punkto Gründlichkeit und Präzision mitbestimmend. Dabei müssen Führer in der Lage sein, zeitsparend Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und Entscheide zur richtigen Zeit zu fassen. Sie müssen zweifellos über den Mut verfügen, den Sprung ins Ungewisse zu wagen. Denn eines ist und bleibt eine unangenehme Tatsache: Selbst eine richtige Entscheidung wird zur falschen, wenn sie zu spät getroffen wird.

Zeitplanung. Die Zeitplanung begleitet alle militärischen Führungstätigkeiten, ebenso wie die laufend zu treffenden Sofortmassnahmen. Es gilt auch die drei «Uhren» von Auftrag/Aktion, Stabsarbeit und Kommandantentätigkeit zu synchronisieren und die nötigen Valenzen zu gewinnen, den inhaltlich relevanten Faktor Zeit in der Lagebeurteilung als Teil des Entschlusses zu bearbeiten. Dessen zeitliche Zielsetzungen (Eckpunkte und Dauer der Aktion) korrespondieren wiederum mit Raum und Kraft. Bereitschaft und Durchhaltefähigkeit sind zudem elementare Voraussetzungen, die durch zeitlich vorangesetzte, vorsorgli-

che Massnahmen günstig beeinflusst werden können. Kluge Führung sorgt immer vor und generiert dadurch zeitliche Freiräume, vor allem für Unvorhergesehenes.

Zeit und Leadership

Zeitempfinden. Das Zeitempfinden ist zwar weitgehend eine persönliche Sache, muss aber in der Führung den Bedürfnissen des Auftrags und der Geführten untergeordnet werden. Führer aller Stufen müssen ihre Verantwortung erkennen, eine hohe Selbstdisziplin an den Tag legen, sich organisieren können und ein verlässliches eigenes Zeitmanagement leben. Das ist wiederum eine Voraussetzung dazu, im Einsatz dem doppelt wirkenden Druck zu widerstehen: der stetigen Verknappung der verfügbaren Zeit und dem daraus entstehenden mentalen Stress. Die Gewissheit, dass die Zeit nicht anzuhalten ist, setzt die Führung unter Druck. Dieser ist aber nur zu oft selbst verschuldet. Zur Führungskompetenz gehört die Auseinandersetzung mit diesen unangenehmen, oft beängstigenden Zeitaspekten, im Wissen, dass das «Prinzip Hoffnung» keine empfehlenswerte Methode ist.

Zeitnot. Handeln in absoluter «Zeitnot» kommt viel seltener vor – und ist auch milder zu beurteilen –, als der fahrlässig durch bequemes Ausblenden, opportunistisches Zögern oder krasses Falschbeurteilen entstandene Handlungsdruck mit erst recht unabsehbaren Folgen. Erfolgreiches Leadership erfordert das Aushalten des Zeitdrucks, versucht diesen wo immer möglich zu minimieren oder gar zu vermeiden. Eigene Gelassenheit verhindert Hektik, sachlich-methodische Vorgehensweise steigert Effizienz und Qualität, gelebte Auftragstaktik fördert Vertrauen, Mut zum Entscheiden und Handeln befähigt die Beteiligten. Die persönliche Einflussnahme des Führers ist mitent-

scheidend, indem er vorausdenkt, Vorsorge betreibt, rechtzeitig entscheidet und damit das «System» beruhigt und vor allem auch an kritischen Punkten der «Front» durch sein Erscheinen den Unterstellten Anteilnahme zeigt, unterstützt und Sicherheit gibt. Die Zeit dazu nimmt er sich aus den eigenen Reserven, die er durch Delegation von Unwichtigerem und Schwergewichtsbildung dauernd schafft.

Gunst der Stunde. Den «Schlag der Stunde» hören meint, über die Sensibilität zu verfügen, den Zeitpunkt zu erkennen, wenn gehandelt werden muss. Richtig gesetztes Zupacken kann eine sich unerwartet ergebende Chance nutzen, eine Aktion entscheiden, die Initiative zurückgewinnen oder auch ein Unglück vermeiden. Die Gunst der Stunde wahrzunehmen, setzt Erfahrung, geistige Unabhängigkeit und Kaltblütigkeit voraus, ganz zu schweigen vom Mut. Es gibt dazu aber auch Killerkriterien wie Zögerlichkeit, mangelnde Vorstellungskraft und vorgefasste Meinungen. Das fatale, strikte Festhalten an vielleicht unklaren, verspäteten oder überholten Befehlen, trotz evidenten Hinweisen auf eine Lageveränderung, ist kriegsgeschichtlich nur zu bekannt. «Marcher au canon» würde bedeuten, die Anzeichen ernst zu nehmen, allenfalls zeitgerecht vom Auftrag abzuweichen und im Gesamtrahmen vielleicht entscheidend zu wirken.

Zeit in der Ausbildung

Können. Dass eine solide Ausbildung Zeit braucht, bestreitet niemand. Dass sie viel mehr Zeit braucht, als in der Regel zur Verfügung steht, wird zu oft ausgeblendet. Der «beste Lehrer» ist zwar der Ernstfall, aber auch der zynischste, weil an Menschenleben

teuerste. Diesen zu verhüten, gehört ja gerade zum Zweck einer fitten, einsatzbereiten Streitkraft. Einsatzbereitschaft basiert auf vielen Voraussetzungen, die Zeit erfordern: Zeit, seine Funktion zu lernen, im Verband zu üben, weiter zu trainieren, Erfahrungen zu sammeln und auszuwerten, weiter zu trainieren. Viele Aktivitäten lassen sich durch Standardisierung und Drill zeitsparend umsetzen. Führungskräfte kennen den Ausbildungstand ihrer Kader und Soldaten. Dem Ungeünen helfen sie so weit wie möglich ab, indem sie unablässig Zeit für die Ausbildung einsetzen, diese auch überprüfen, nachbessern – und auch Fortschritte belohnen.

Verhalten. Die Erziehung zur Pünktlichkeit ist wohl die naheliegendste Verhaltenschulung, was die Zeit betrifft. Man sieht aber häufig, dass darauf übertrieben herumgeritten wird. Pünktlichkeit ist nur ein Gewand unter vielen, mit denen sich die Disziplin umgibt. Wichtiger ist, dass für zeitliche Verhältnisse in Führung und Einsatz überhaupt eine Vorstellung gewonnen wird. Das Verständnis fördert die Nachvollziehbarkeit von Zusammenhängen und somit das Mitdenken im Rahmen der Auftragstaktik. Auch falsche Zeitgewohnheiten können mit richtiger Erziehung abgestellt werden, so die weitverbreitete «Kopflosigkeit» in Zeitsnot. Ein alter Slogan aus der militärischen Unfallverhütung lautete: «Pressiert's, passt's.» Eine Mahnung mit der Konsequenz, notwendige Kontrollen und vorsichtige Verfahren nicht leichtfertig der Zeit zu opfern.

Menschen zur Zeit, der Umgang mit ihr, auch mit der eigenen Vergänglichkeit. Alles hat seine Zeit, kommt und vergeht also; aber auch alles braucht seine Zeit, nicht zuletzt die Bildung erfolgreicher Teams, seien es Soldaten, Kader oder Entscheidsträger in Politik und Wirtschaft. Keine Zeit haben ist keine Option in der Führung, sie ist eine Flucht vor der Verantwortung. So wie das notorische Zaudern, Hinausschieben, dauernde Hinterfragen Schwächezeichen von Chefs sind, die sich vordergründig überlegen zu geben versuchen, in Wahrheit aber ausweichende Versager sind.

Kommen diese verheerenden Zeitgewohnheiten, getarnt mit allerhand staatsmännischem Gehabe und legalistischem Beiwerk, in der aktuellen schweizerischen Sicherheits- und Militärpolitik nicht bekannt vor? Man kann in der Führung die Kräfte falsch einschätzen, raumbedingte Fehler begehen oder über ungenügendes Wissen verfügen: Doch nichts ist so unentschuldbar wie nicht zu denken und zu handeln, wenn man noch Zeit dazu hätte. «Sicherheitspolitik unter der Käseglocke», urteilte schon früher Bruno Lezzi. Heute müsste man betreten hinzufügen: Immer noch – wohl zeitlos wie der Vogel Strauss.

1 Oswald, Heinrich. Führen statt verwalten – Akzente der Unternehmensführung. Haupt Verlag, Bern 1967, S. 26.

2 Levine, Robert. Eine Landkarte der Zeit – wie Kulturen mit Zeit umgehen. Pieper Verlag, München 1999, S. 120.

3 Bindschedler, Georges. Frick, Bruno. Zwygart, Ulrich. Alexander – oder die Aufforderung an Führungskräfte, Grenzen zu überwinden. Haupt Verlag, Bern 1998, S. 21.



Oberst i Gst a D Michael Arnold

lic. phil. II
Redaktor ASMZ
michael.arnold@asmz.ch
6006 Luzern

DIE DIGITALE ASMZ

App

Verfügbar im Apple Store
und Google Play

Website

Online lesen auf www.asmz.ch
► Digital-Archiv ► Digital

Archiv

www.asmz.ch ► Digital-Archiv
► ASMZ-Sammlung