

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 155 (1989)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Über zivile und militärische Führung : die ASMZ im Gespräch mit Dr. Peter Spälti  
**Autor:** Spälti, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-59314>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 22.01.2025

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



# Über zivile und militärische Führung

## Die ASMZ im Gespräch mit Dr. Peter Spälti

Ein wichtiges Leitbild unserer Miliz – und eine der Grundlagen für ihre Stärke, wie wir gerne sagen – ist bekanntlich «der rechte Mann am rechten Platz»: Auf diese Weise kommt im Zivilberuf erworbenes Wissen und Können dank des Milizsystems auch der Armee zugute. Wäre dieser Transfer auch für berufliche Führungsfähigkeiten möglich, sofern Führung nur weit genug verstanden wird, etwa als «Einflussnahme auf Menschen, um gemeinsam mit ihnen vorgegebene Ziele zu erreichen»? Gibt es überhaupt eine ausreichende Zahl von Prinzipien, die in der zivilen wie in der militärischen Führung gelten? Unter welchen Voraussetzungen könnte demnach ein Milizoffizier seine zivile Führungserfahrung zugunsten seiner militärischen Aufgabe nutzen?

Fragen dieser Art waren Ausgangspunkt des Gespräches mit Nationalrat Dr. Peter Spälti, Delegierter und ab 1. Juli 1989 auch Präsident des Verwaltungsrates der Winterthur-Versicherungen, eines Weltunternehmens, das 16 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Dr. Spälti war Kdt des Inf Rgt 31 und Stabschef einer Heeresinheit; heute ist er als Oberst i GSt im Armeestab eingeteilt.

*ASMZ: Fachleute, welche ausländische Armeen näher kennen, bestätigen immer wieder: Der Schweizer Milizoffizier ist in mancher Hinsicht dem ausländischen Berufsoffizier dort überlegen, wo es nicht primär um technische Fähigkeiten oder militärisches Wissen geht, sondern um Führungsqualitäten und -eigenschaften. (Der Schweizer Berufsoffizier muss hier ausgenommen werden, weil auch er seine Truppe im Milizverhältnis und unter den gleichen Bedingungen wie die Milizoffiziere führt, beruflich hingegen anderswo als militärischer Ausbilder und Lehrer tätig ist.) Teilen Sie dieses Urteil über eine der besonderen Stärken unserer Miliz?*

**Dr. Spälti:** Bestimmt, und ich werde dies auch gleich begründen. Vorab unterstreiche ich mit aller Deutlichkeit, dass ich nicht verallgemeinern will: Es gibt ohne Zweifel unter den Berufsoffi-

zieren viele hervorragende Führer wie auf der anderen Seite Versager bei der Miliz. Ich möchte meine Antwort als Darstellung einer Grundtendenz verstanden wissen. Ferner hoffe ich, Ihr Verständnis dafür zu haben, dass ich mich im folgenden auf mein eigenes berufliches Umfeld beschränke.

Nun zu Ihrer Frage: Wer im **Wirtschaftsleben** führt und Führungsverantwortung trägt, der erlebt seinen «**Ernstfall**» täglich. Natürlich geht es dabei nicht um Leben und Tod. Es sind aber doch sehr wichtige Ziele vorgegeben, die man oft gegen harten Widerstand und Wettbewerb erreichen muss. Wer versagt, bekommt das früher oder später deutlich zu spüren. Zahlen über Gewinn und Verlust einer Unternehmung sind unerbittliche Indikatoren, wie übrigens oft auch das eigene Salär. Selbstverständlich ist die Herausforderung nicht überall gleich gross, aber alles in allem holt sich der Milizoffizier dabei doch Führungspraxis und Erfahrung unter Ernstfallbedingungen, denn Konkurrenzkampf und Wettbewerb sind keine Trockenübungen!

Anders der Berufsoffizier in den Armeen des Westens, der NATO zum Beispiel, die aus verständlichen Gründen

die Grundlage für unser Beispiel abgeben: Erfolgskontrollen in ähnlichem Sinne bleiben ihm versagt – zu unser aller Glück, denn wer wollte ihm Bewährung in seinem Ernstfall, im Kriege, wünschen! Aus diesem Grunde fehlt ihm aber der wohl einzige direkte und unbestechliche Massstab für die wirkliche Qualität seiner Arbeit, dies ganz im Gegensatz zum Verantwortungsträger in einem zivilen Beruf, auch wenn es für diesen «nur» um die Existenz oder das Gedeihen einer Unternehmung geht.

*ASMZ: Kein Ernstfall im militärischen Friedensdienst – diese Probleme sind natürlich auch unserer Miliz geläufig. Könnten Sie ihre Konsequenzen noch etwas deutlicher herausstellen?*

**Dr. Spälti:** Der wirtschaftliche Erfolg lässt sich, wie gesagt, in der Regel recht deutlich in Zahlen ausdrücken, und in den meisten Fällen ist wohl der Schluss nicht falsch: Wer dauerhafte und messbare Erfolge bringt, der muss seine Sache gut gemacht und seine ihm anvertrauten Leute gut geführt haben.

Mit welchen Massstäben sollen aber die Armeen – übrigens auch die schweizerische – heute **in Friedenszeiten die militärischen Führungsqualitäten messen**? Die Gefahr ist gross, dass man jene Chefs am besten beurteilt, welche für einen reibungslosen, störungsfreien Betrieb sorgen, sorgfältig alle administrativen Weisungen befolgen, Vorschriften peinlich genau einhalten, kurz: Leute, die keine Schwierigkeiten machen und tüchtige Verwalter sind. Initiative, kreative Unterstellte hingegen, die mit eigenen Ideen die Verwaltungsroutine durchbrechen wollen, verlangen Auseinandersetzung mit Neuem, Abgehen von liebgewordenen und auch bequemen Gewohnheiten. Derartige Konfrontationen sind



Dr. Peter Spälti, Br Geiger, Div zD Stutz (von rechts nach links).



unabdingbare Voraussetzungen für optimale Lösungen und erfolgreiche Neuerungen. Sie stören aber mittelmässige Chefs, und plötzlich schliesst sich ein Teufelskreis, weil mittelmässige Chefs auch mittelmässigen Nachwuchs bevorzugen; – Leute, die sie ja nicht herausfordern.

Diese Gefahr besteht selbstverständlich auch in der Wirtschaft. Besonders gross ist sie in jenen Institutionen, die nicht regelmässigen Erfolgskontrollen unterliegen. Zu diesen gehört in der aktuellen Lage auch der europäische Militär-Alltag. Verstehen Sie mich nicht falsch: Die Verhinderung eines Krieges in Europa seit 1945 durch Verteidigungsbereitschaft ist und bleibt ein Erfolgsausweis, aber je länger die konkrete tägliche Verbindung zur Praxis, zum Kriege fehlt – ich wiederhole: zu unserm Glück! –, um so mehr wächst die schon genannte Gefahr des Absinkens und Verharrens in Routine, Verwaltung und Bürokratie. Das bedeutet, dass nicht alle Kriterien, nach welchen wir militärische Chefs beurteilen, den konkreten Anforderungen für die Bewährung im Ernstfall zu entsprechen vermögen.

Im politischen Bereich ist es ähnlich: Es gibt keine schwierigere Aufgabe, als ein Volk über eine lange Periode des Friedens hinweg immer wieder zu überzeugen, dass es eine starke Armee braucht.

*ASMZ: Wäre diese Klippe für unsere Miliz nicht noch viel gefährlicher als für ausländische Armeen? Sie hat zwar seit vielen Jahrzehnten dazu beigetragen, den Krieg von unserem Lande fernzuhalten, steht aber gerade deswegen in immer grösserer Distanz zu den Anforderungen der einzig wirklichen Praxis.*

**Dr. Spälti:** Ihre Frage würde eine sehr ausführliche Antwort verlangen, weil die Kriegserfahrung bei weitem nicht allein die Qualität der aktuellen Kriegstüchtigkeit bestimmt – weder bei uns noch in der NATO. Darauf ist hier aber nicht weiter einzugehen. Hingegen hebe ich einen Aspekt hervor, der für unser Gespräch besonders wichtig ist: Die Miliz hat gegenüber der präsenten Armee den Vorteil, das sie nicht dauernd im Dienste steht und deshalb auch keine berufsmässigen Kader kennt. Schon deshalb erstarrt sie weniger; darüber hinaus bringen ihre Milizkader – bewusst oder unbewusst – jedesmal wieder **neue Führungserfahrungen aus ihrer zivilen Tätigkeit mit**, seien dies nun Impulse für die zweckmässige Anwendung von Führungstechniken oder für den persönlichen Umgang mit Unterstellten. Dass gelegentlich auch Unsitten des zivilen Alltags nicht abgelegt werden, sei allerdings ebenfalls nicht verschwiegen.

*ASMZ: Das Milizkader bringt mit – dieses Stichwort veranlasst mich zur zweiten Hauptfrage: Das Reglement «Truppenführung» kann als Vorschrift für das Handeln in schwierigen Lagen, in Zeitnot, für «Krisenmanagement» verstanden werden. Die zivilen Modelle andererseits gelten doch – mindestens zur Hauptsache – unter ganz anderen Randbedingungen. Kann die Milizarmee dennoch von der zivilen Führungserfahrung profitieren, obwohl das militärische Umfeld doch stark verschieden ist? Mit anderen Worten: Lassen sich einmal erworbene Führungsfähigkeiten ohne Adaptionsprobleme in andere Modelle mitnehmen?*

**Dr. Spälti:** Wenn ich die «Truppenführung» im Sinne Ihrer Frage interpretiere, so sehe ich einen Hauptunterschied zur zivilen Führung unter anderem darin, dass im Ernstfall, im Krieg, sehr viel rascher entschieden werden muss, unter enormen psychischen Belastungen, oft ohne genügende und ausreichend gesicherte Nachrichten – eine Situation, die in der Wirtschaft doch viel weniger die Regel ist. Soweit stimme ich Ihren Vorbehalten zu.

Dagegen bin ich überzeugt, dass **Systematik und Prinzip der Entscheidungsfindung**, wie sie in der Armee üblich sind, **auch der Wirtschaft nützen** können: Ohne Zweifel sind die Abläufe einer Beurteilung der Lage im Sinne der Truppenführung (Auftrag, Interdependenzen von Zeit, Umwelt, eigenen und feindlichen Mitteln usw.) auch für die unternehmerische Entscheidungsfindung zweckmässige Wegweiser zum Erfolg. Aus diesen gemeinsamen Grundprinzipien ergibt sich bestimmt eine **für beide Seiten fruchtbare Wechselwirkung**. Unterschiede der Terminologie und der Inhalte ändern nichts an dieser allgemein gültigen Feststellung.

*ASMZ: Ich muss gestehen, dass mich das etwas überrascht. Viel häufiger bekommt man doch den Eindruck, die Armee habe angesichts der ungezählten Führungsmodelle und Managementsseminare das ungute Gefühl, in diesen Dingen antiquiert und allzu einseitig auf den Krieg ausgerichtet zu sein.*

**Dr. Spälti:** Solche Bescheidenheit ist hier fehl am Platz, wie sich zeigen lässt. Ich verdeutliche das soeben Gesagte: Die Systematik der Beurteilung der Lage (mit Inhalten wie Marktevaluation, Konkurrenzüberwachung, Berücksichtigung der Umwelt und Gesellschaft, eigene finanzielle und personelle Ressourcen) ist gerade in einem Weltunternehmen ein sinnvolles Verfahren bei allen weitreichenden Entscheidungen.

Weiter hat unsere Unternehmung ein Planungsinstrument eingeführt, dessen

Entwicklung seinerzeit damit begann, dass ich die Führungsprinzipien des Reglementes «Truppenführung» auf unternehmerische Verhältnisse umlegte. Es gestattet heute, unsere vielen Ländervertretungen zu führen und zwingt diese, ihre kurz- und mittelfristigen Planungen (Rhythmus von einem und drei Jahren) dauernd à jour zu halten. Damit kann die Führungsspitze ihrerseits die eigene Gesamtstrategie zeitgerecht den Aktualitäten anpassen.

Nun räume ich aber gerne ein, dass die geschilderte Beurteilung der Lage vor allem für die oberen Stufen gilt. Die Führungsmodelle beschlagen einen anderen Bereich, meistens Vorschläge für ein bestimmtes Prozedere, mit welchem der Chef seine Entschlüsse realisieren soll. Sehr viele dieser «management-by»-Modelle haben aber erkennen lassen, dass sie nur Teilbereiche der Führung abdecken und oft auch Fragwürdigkeiten in sich bergen. Ich glaube, wie das Thomas Watson, der Begründer der IBM, einmal sagte, dass jede Organisation feste Grundsätze haben muss, auf denen sie ihre Politik und ihr Handeln begründet. Modelle dieser Art müssen meiner Meinung nach einfach, realitätsbezogen sein und der Vielfalt der Organisation entsprechen.

Ich bin jedenfalls davon überzeugt, dass unsere Unternehmung ihre Erfolge der Tatsache verdankt, dass wir so viele **Kompetenzen** wie möglich nach unten, **«an die Front» delegieren**, im Vertrauen darauf, dass man dort rasch und richtig handeln wird, obwohl natürlich ein solches Vertrauen geeignete Kontrollen keineswegs ausschliesst, ja sie sogar nötig macht. Kein Managementsystem kann unsere «Führung durch Zielsetzung und Kompetenzdelegation» ersetzen, allerdings immer unter der Bedingung, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den hohen Anforderungen genügen, welche unser System an sie stellt.

In militärischer Sprache heisst das nichts anderes als **«Führen mit Aufträgen»** – ein Verfahren, auf das sich unsere Armee schon lange stützt. Deshalb kann ich nur noch einmal bekräftigen, dass die nutzbringende Wechselwirkung zwischen militärischer und ziviler Führungstätigkeit ohne Zweifel besteht und als **für beide Teile wertvoll** bezeichnet werden muss.

Natürlich gibt es Grenzen: Bereichsspezifische Führungsinstrumente (Planungssysteme, Kontrollverfahren usw.) lassen sich nicht einfach übertragen. Voraussetzung bleibt ein grosses Mass an Sachkompetenz für beide Aufgaben. Gemeinsam aber ist durchwegs die Forderung an jeden Chef, durch Überzeugungskraft und Vorbild eine Gruppe dazu zu bringen, in Übereinstimmung mit vorgegebenen Zielen



zu handeln und aus eigenem Antrieb das Beste zu geben. Der Einsatz bestimmter Führungstechniken ist dann lediglich eine Folge gegebener Situationen.

**ASMZ:** Ich muss nochmals auf die Frage zurückkommen, diesmal aus anderer Richtung: Die Chefs – der «Winterthur» beispielsweise – lernen, um es militärisch auszudrücken, **mit Aufträgen zu führen**. Von Ausnahmen abgesehen scheinen mir aber dabei zwei wichtige **Randbedingungen des Gefechts** dennoch nicht berücksichtigt: **Führen unter Zeitdruck und in grosser Ungewissheit**. Bringt deshalb der zivil geschulte Führer in dieser Hinsicht nicht sehr wenig mit?

**Dr. Spälti:** Der Einwand ist berechtigt, und deswegen definiert er auch das **Schulungsziel für die Führerausbildung in der Armee**: Gerade weil sehr viele Milizoffiziere schon aus dem Zivilleben mit sauberer Planung und methodisch präziser Führung vertraut sind, muss die Armee das Schwergewicht auf die Schulung des raschen Entscheids unter Zeitdruck, in Krisensituationen legen. Sie tut das zum Beispiel bereits in unseren Generalstabskursen, wo die Teilnehmer unter anderem lernen sollen, auch unter Zeitdruck mit systematischem Vorgehen vernünftige Lösungen zu erarbeiten. Für mich bleibt aber die Frage offen, ob wir unsere Truppenübungen mit ausreichender Konsequenz auf dieses primäre Schulungsziel hin anlegen. Natürlich wären damit viele neue Entschlüsse in rascher Folge, wechselnde Lagen usw. verlangt. Die Vorbehalte gegen derartige Übungen sind mir geläufig, sie sollten jedoch mindestens für die Stufen Bat und Rgt noch kein Hindernis bilden. Ich habe in meiner Zeit als Truppenkdt im FAK 4 viele solcher Übungen erlebt oder geleitet und ich meine, dass sich dabei schon jene Chefs auszeichneten, die auch unter Zeitdruck und in Krisenlagen mutig, schnell und zweckmässig entscheiden können.

**ASMZ:** Damit bliebe jetzt noch Zeit für einen **dritten Abschnitt**: Einerseits richten sich Truppenführung und Dienstreglement auf den Kriegsfall aus, Stichworte: Krisenmanagement, Befehl und Gehorsam usw. Andererseits führt man, wenn den entsprechenden Berichten zu glauben ist, in zivilen Bereichen eher nach Prinzipien wie Motivation, Projektorganisation anstelle starrer Hierarchien, Teamwork usw. Kommt da vor allem der jüngere Chef nicht in Versuchung, im militärischen «Friedensalltag» auch nach diesen Methoden zu führen, die er und seine Unterstellten gewohnt sind? Oder noch etwas deutlicher: Gehen viele der Artikel, Berichte und Polemiken über **Führungsfehler in unserem Militär-**

**dienst nicht auf diese Diskrepanz zwischen zivilem und militärischem Führungsstil zurück – ein Risiko, dem die Milizarmee offensichtlich in ganz besonderem Masse ausgesetzt ist?**

**Dr. Spälti:** Ich bin nicht sicher, ob man so weit schematisieren darf. Die Stellungnahme zu den drei Stichworten, welche Sie dem zivilen Bereich zuordnen, scheint mir jedenfalls sehr einfach:

Gehorsam verlangen, klare Ziele vorgeben und diese durchsetzen – das alles ist überhaupt kein Widerspruch zu einem anständigen, motivierenden, im besten Sinne menschlichen Verhalten gegenüber seinen Unterstellten. Ich bin sogar überzeugt, dass **konsequente und kompetente Führung** verbunden mit Wohlwollen und Fürsorge als **beste Motivation** betrachtet werden darf, weil sie echte Gefolgschaft entstehen lässt. Was zählt, ist das Vorbild des Chefs: Wer fordert, muss das nicht nur gegenüber Dritten tun, sondern auch gegenüber sich selbst.

Zum zweiten Stichwort: Jedes Unternehmen braucht meines Erachtens eine **straffe, transparente Organisationsstruktur**, in der die Leute mit Sicherheit und auf Dauer wissen, welche Kompetenzen und Verantwortungen ihnen zustehen, wer Vorgesetzter und wer Unterstellter ist – nicht wesentlich anders als in der Armee auch. Projektorganisationen sind dann angezeigt, wenn kurzfristig komplexe und reichsüberschreitende Probleme zu lösen sind. Wir machen gute Erfahrungen damit, auch deswegen, weil Nachwuchskräfte hier die Chance haben, sich zu bestätigen. Für Arbeiten innerhalb der Kompanie oder des Bataillons reichen die normalen Strukturen immer noch aus, wenn man sie zu nutzen versteht.

Drittens zum **Teamwork**: Vorausunterstreiche ich, dass ich ein Gegner von Kollektiventscheiden bin; sie werden überdies unnötig, wenn man seinen nachgeordneten Chefs genügend Kompetenzen delegiert. Habe ich beispielsweise auf meiner Stufe grundsätzliche Entscheide zu treffen, so werden solche in der Geschäftsleitung vorbesprochen. Hier kommen dann vielfältige Aspekte und Elemente zusammen. Neues wird eingebracht, Bekanntes allenfalls unterstützt, Pro und Contra werden gegenübergestellt, und Lösungen zeichnen sich ab. Auf diesen Grundlagen fälle ich dann aber meine Entscheide allein. Das ist ein Verfahren, bei welchem das Teamwork durchaus zu seinem Recht kommt. **Die Verantwortung trägt aber der Chef und nicht das Kollektiv**. Ich gebe weiter zu bedenken, dass nicht jedes Team allein schon deshalb leistungsfähig und zielorientiert ist, weil es sich als Team be-

zeichnet, und dass gerade aus qualifizierten Leuten zusammengesetzte Teams gut geführt werden müssen, weil sonst der Erfolg ausbleibt!

**ASMZ:** Ich bin noch nicht ganz befriedigt: Im Dienstreglement stehen in der Ziffer «Befehlsgebung» einige Sätze, die sich mit Ihren Vorstellungen praktisch decken. Zum Beispiel: Der Vorgesetzte kann die Unterstellten zur Beurteilung der Konsequenzen beziehen, welche sein Befehl haben könnte; er kann den Unterstellten, wenn es die Verhältnisse gestatten, die Überlegungen bekannt geben, welche ihn zu seinem Entschluss geführt haben (vgl. DR 80, Ziffer 210). Woher kommt es dann, dass in unserer Armee dem Vernehmen nach vielerorts auch während des ruhigen Alltagsbetriebes immer noch im **Einbahnsystem** geführt wird – der **einsame Entschluss oben und nichts als Ausführung unten**?

**Dr. Spälti:** Vielleicht wegen der unausrottbaren Meinung, dass der Höhere immer der Gescheitere sei? Sicher hat er vielfach mehr Erfahrung, aber gerade deswegen sollte er mehr Generalist sein und sich nicht verpflichtet fühlen, das Handwerk seines Unterstellten besser als dieser zu beherrschen. Jeder Vorgesetzte, auch der militärische, soll und darf doch vor seinen Entscheiden die Meinung seiner Unterstellten einholen! Die Erfahrung zeigt mir jedenfalls, dass dies motivierend wirkt und dass ich selber oft sehr nützliche und wertvolle Anregungen und Impulse erhalten habe.

Und noch etwas: Sie zitierten vorher das Dienstreglement mit der Einschränkung, «wenn es die Verhältnisse erlauben». Ich bin überzeugt, dass damit nicht grundsätzlich das Gefecht gemeint sein darf, sondern immer nur die Frage, ob die Zeit zu derartigen «Konsultationen» noch reicht. Selbst im Kampf wird man vor schweren Entscheidungen die Beurteilung seiner nachgeordneten Chefs einholen – am geeignetsten Ort, im Feld, wo es brennt – wenn es der Faktor Zeit erlaubt.

**ASMZ:** Vor dem Schlussteil möchte ich auf ein Thema zurückkommen, das in der zivilen wie in der militärischen Führung bestimmt von grosser Bedeutung ist: «Führung durch Zielsetzung und Kompetenzdelegation» bei den Winterthur-Versicherungen, «Führung durch Aufträge» in der Armee. Ist heute die Gefahr nicht sehr gross, dass diese schönen Prinzipien im Militärdienst zunehmend ihre Inhalte verlieren? In einem Gespräch mit hohen deutschen Berufsoffizieren hörte ich kürzlich den harten Satz: «Wir haben die Führung mit Aufträgen zu unserem rettenden Führungsprinzip erklärt, aber in unserem militärischen Alltag verunmöglichen wir selber seine



*Befolgung.» Auch Sie selbst beklagen in diesem Gespräch schon die wachsende Tendenz, in der Armee die Führer durch Verwalter zu ersetzen. Wo aber soll denn der Militär in Friedenszeiten noch frei im Rahmen eines weitgespannten Auftrages führen lernen, wenn ihn seitenreiche Befehle aus allen Richtungen immer mehr einengen?*

**Dr. Spälti:** Führung durch Aufträge erfordert wie gesagt Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung auf die unteren Stufen – das unterschreiben zivile und militärische Exponenten der Führung als wegweisendes Prinzip, und ebenso gemeinsam sind beiden Seiten die Sünden wider seinen Geist, bis hin zur völlig systemwidrigen Befehlsflut samt Papierkrieg.

Ich fürchte allerdings, dass derartige Verstösse in der Armee deswegen häufiger sind, weil sich die Erfolgskontrolle – wie zu Beginn schon ausgeführt – nicht in Gewinnen oder Verlusten ausdrücken lässt und deshalb das «Funktionieren an sich» schon als Erfolg gewertet wird. Wer aber in dieser Art alles voraus «ordnet», nichts mehr der freien Führung auf tieferer Stufe überlassen will, dem fehlt, um es deutlich zu sagen, das Vertrauen in seine Unterführer und damit ein schönes Stück Führungsfähigkeit. Er will Risiken – auch für seine Karriere – vermeiden, wenn etwa Fehler passieren oder ungewohnte Initiativen an den Tag gelegt werden sollten, er möchte später einmal schwarz auf weiss belegen können, «wie es wirklich gemeint war», besonders bei Misserfolgen – und er übersieht dabei, dass er mit

seinen engen Vorschriften dem Unterstellten geradezu die Möglichkeit anbietet, sich aus der eigenen Führungsverantwortung zu stehlen!

Um es kurz zu sagen: Will man die Möglichkeiten und Chancen, welche das Prinzip «Führung durch Aufträge» eröffnet, auch wirklich ausschöpfen, so muss man bereit sein, ungewöhnliche Wege und auch Fehler des Unterstellten zu akzeptieren.

**ASMZ:** Sie haben ein grosses Wort sehr gelassen ausgesprochen, das mir als Ausrufzeichen zu den bisherigen Gedankengängen bestens geeignet scheint.

*Ich möchte als Schluss ohnehin keine Zusammenfassung unserer allgemeinen Überlegungen, sondern vielmehr einen Blick in Ihre persönliche Praxis, eingeleitet mit den sehr direkten Fragen: Wie sieht eigentlich Ihr Arbeitstag aus? Unter welche Leitmotive stellen Sie Ihre eigene Tätigkeit?*

**Dr. Spälti:** Es gibt den typischen Arbeitstag für mich nicht. Die Aufgaben sind so vielfältig, dass sie jeweils nach Prioritäten behandelt werden müssen. Ich bemühe mich aber, während all der verschiedensten Verpflichtungen die nachstehenden fünf Punkte nicht aus den Augen zu verlieren:

1. Man muss sich genügend Zeit nehmen, um sich gründlich mit den langfristigen Problemen der Unternehmung beschäftigen zu können.

2. Man muss sich möglichst viele Informationen aus erster Hand beschaffen, Nachrichten über den Dienstweg allein genügen nicht.

3. Man muss sich ausreichend Zeit für die Lösung personeller Fragen nehmen, insbesondere für die Nachwuchsplanung. Das gilt für jede Stufe, hat jedoch bei der obersten Unternehmensleitung ganz besondere Priorität.

4. Man muss das politische Umfeld des Unternehmens kennen. Dabei denke ich sowohl an die allgemeine politische Lage, die von vielen Unternehmensführern zu wenig beachtet und bearbeitet wird, wie auch an die wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Entwicklungen und Tendenzen.

5. Man muss sich jene Zeit nehmen, die es braucht, um sich einen breiten Horizont zu bewahren und damit Betriebs- oder Fachblindheit zu vermeiden.

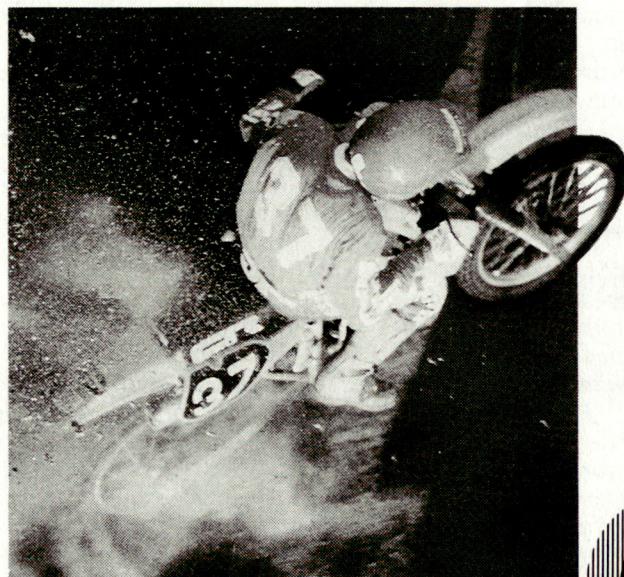
**ASMZ:** Kann dieses Übergehen von Zwischenstufen nicht Misstrauen zur Folge haben?

**Dr. Spälti:** Nur wenn man etwas zu verbergen hat. So oder so müssen die Chefs «an die Front», und das heisst bei uns in die verschiedenen Länder, in denen wir tätig sind, und dort auch zu unteren Stufen – genau gleich, wie ein Rgt Kdt zu seiner Truppe geht. Weder er noch ein Generaldirektor dürfen ihre Arbeit nur am eigenen Schreibtisch erledigen!

Für einmal etwas salopp formuliert: Zu einem erfolgreichen Führungssystem gehört auch das «management by wandering around»!

**ASMZ:** Herr Doktor, wir danken Ihnen bestens für dieses Gespräch. ■

## Mitarbeiter wie er machen uns zur ersten Bank.



Emiliano Cavadini, Privatkundenberater bei der SBG

