

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 161 (1995)
Heft: 7-8

Artikel: Strategie
Autor: Muheim, Franz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-63810>

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: 17.07.2025

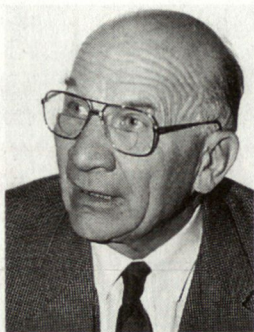
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Strategie

Franz Muheim

Das Wort «Strategie» wurde lange Zeit kaum verwendet und wenn, dann praktisch nur im Zusammenhang mit dem Militär. In den letzten Jahren hat sich die Sprachgewohnheit um ganze 180 Grad gedreht. In allen denkbaren Zusammenhängen wird nunmehr der Begriff «Strategie» verwendet und nicht selten «missbraucht».

Strategie hat etwas zu tun mit dem Denken, Handeln und Verhalten in Fragen der übergeordneten Zusammenhänge und Vernetztheiten der Sachverhalte. Es geht immer um «Dinge auf weite Sicht» und besagt immer etwas Grundsätzliches, das über das Konkrete hinaus geht. Wer Erfolge auf Dauer anstrebt, ob in Politik oder Wirtschaft, in Militär oder Finanzen, läuft ohne strategische Vorgaben, klar formulierte Absichten und gekonnt umschriebene Randbedingungen in die Irre.



Franz Muheim,
Fürsprecher und Notar,
alt Ständerat,
Oberst a D, zuletzt Chef
der Sachgruppe Strategie
im Armeestab,
Bahnhofstrasse 55, 6460 Altdorf

Auch die Politik eines Landes hat sich ein wohlüberlegtes, strategisches Koordinatennetz zu geben. Für einen Kleinstaat gilt dies in ganz besonderer Weise. Denn, je grösser die Aufgaben, je geringer die finanziellen Mittel und je beschränkter die personellen Ressourcen, vor allem jene mit hoher Qualität, um so wichtiger, ja unverzichtbar ist eine klar konzipierte Strategie, die diesen anspruchsvollen Namen tatsächlich verdient. Es gehört dabei zu den Selbstverständlichkeiten, die durch Erfahrung und Geschichte unwiderleglich erprobt sind, nämlich dass die Kräfte zu bündeln und auf wenige, aber entscheidende Ziele konzentriert einzusetzen sind. Dies setzt eine politische Strategie voraus.

Strategische Entschlüsse können nicht aus dem «hohlen Bauch» heraus gefasst werden. Sie sind notwendigerweise das Ergebnis einer umfassenden Analyse der gegebenen Lage.

Um es gleich vorweg zu nehmen: Ein bewusster Umbau im Sinne der «Konzentration der Kräfte» auf wenige Ziele kann nicht innert weniger Monate durchgeführt werden. Die Restrukturierung eines wirtschaftlichen Unternehmens benötigt auch ihre Zeit. Stehen gesetzliche Bestimmungen einer neuen strategischen Politik entgegen, ist das Verfahren zur Gesetzesänderung in die Wege zu leiten. Was indessen ohne Gesetzesänderung oder bei grosszügiger Auslegung gegebener Rechtsnormen möglich ist, darf auf keinen Fall auf die lange Bank geschoben werden. Sofortige erste Schritte in die neue Richtung sind unverzüglich zu unternehmen.

Strategien – dies ist ein weiterer Grundsatz – werden immer nur in Teilschritten zu verwirklichen sein. Es sind – ähnlich dem Schachspiel – die Veränderungen auf dem politischen Feld und die Reaktion der politischen Akteure genauestens zu verfolgen, um Anpassungen der gegebenen Strategie nicht völlig auszuschliessen. Im voraus ist ein strategisches Konzept immer nur Theorie, auch wenn es sich auf präzisierte

Wer aus der Gruppe von Führungskräften einer festgelegten Strategie nicht zu folgen gewillt ist, hat im Interesse des Landes seinen Posten unaufgefordert zu verlassen.

analysierte Wirklichkeiten abstützt. Erst die schrittweise Verwirklichung der gegebenen Absichten und der vorgegebenen Randbedingungen zeigen die echten Wirklichkeiten im Dauerprozess der politischen Veränderungen.

Noch so hervorragend durchdachte Strategien sind nicht mehr wert als das Papier, auf dem sie niedergeschrieben sind, wenn sie höchste Perfektion anstreben, wenn sie zum hochgeschraubten Konzept emporstilisiert werden oder wenn bürokratische Wenn und Aber – als erprobte Mittel der Verzögerung – eingesetzt werden.

Wer – dies als weiterer Grundsatz – aus der Gruppe von Führungskräften einer festgelegten Strategie nicht zu folgen gewillt ist, hat im Interesse des Landes seinen Posten unaufgefordert zu verlassen. Andernfalls setzt er sich dem berechtigten Vorwurf eines Schmarotzers aus, dem seine vorgesetzten Stellen umgehend und energisch abzuwehren haben.

Strategische Entschlüsse können nicht aus dem «hohlen Bauch» heraus gefasst werden. Sie sind notwendigerweise das Ergebnis einer umfassenden Analyse der gegebenen Lage. Dies im Innen- wie im Aussenpolitischen, ebenso im Bereich des Rationalen und Irrationalen. Es folgt sodann die Auseinandersetzung mit mehreren alternativen strategischen Möglichkeiten. Ein zur Meisterschaft zu entwickelnder iterativer Prozess zwischen den Schöpfern von Strategien und den verantwortlichen Spitzen im Bereich der operativen Mittel ist nicht nur eine *Conditio sine qua non*, sondern Ausdruck hoher Führungskraft. Dieses einem Pingpongspiel ähnelnde Verfahren bewahrt die Strategie vor wirklichkeitsfremden hochfliegenden – oft auch nur hochtrabenden – Gedankenspielen. Dieses «Hin und Her» muss der Strategie die notwendige «Erdnähe», Wirklichkeitsbezogenheit und Machbarkeit verleihen. Das Wissen, die Erfahrung und die Verantwortung auf operativer Ebene muss den Strategiekonzepten das richtige Mass und die gebotenen Grenzen des Machbaren aufzeigen. Einer illusionären Idee sich nähernde Strategie ist ebenso schädlich wie das operative Handeln, das nur dem Pragmatischen, dem Richtungslosen verpflichtet ist. ■