

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

**Artikel:** Führung in Wirtschaft, Politik und Armee  
**Autor:** Ott, Charles  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63813>

### **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:** 30.06.2025

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

# Führung in Wirtschaft, Politik und Armee

Der ehemalige Kommandant eines Luftschutzregiments, erfolgreicher Unternehmer und Vollblutpolitiker Dr. Christoph Blocher legte am 20. Mai 1995 in Bern an der Jubiläums-Generalversammlung der SORET, Offiziersgesellschaft der Rettungstruppen, sein Führungscredo dar. Seine teilweise kontroversen Überlegungen werden hier kurz zusammengefasst. C. O.

## Führen lernt man nicht aus Lehrbüchern

Viele erfolgreiche Unternehmer, Offiziere und Politiker sind alle sehr unterschiedliche Charaktere, vom burschikosen bis zum mürrischen Manager, sie sind Meister des klaren Denkens oder eigentliche Denk-Chaoten. Sie erfüllen so kaum ein gängiges Anforderungsprofil für Manager, sind aber dennoch ausgesprochene Führerpersönlichkeiten. Warum?

### Arbeitseinstellung entscheidend

Alle grossen Chefs sind äusserst sachbezogen. Sie unterstellen sich völlig dem Auftrag, suchen weder Selbstverwirklichung noch Selbstdarstellung sondern – mit allen Mitteln – die konsequente Erfüllung ihrer Aufgabe. Die hundertprozentige Ausrichtung auf die Sache führt zur Führungsstärke, macht diese Chefs glaubwürdig, wenn sie Impulse geben, persönlich Stellung nehmen, egal ob dabei ihr Prestige leidet oder nicht. Ihre Ausstrahlung entsteht nicht aus ihrer Stellung, sondern aus ihrem Können und ihrer Denkkraft. Solche Chefs mögen schlechte Rhetoriker sein. Wegen ihrer spürbaren Sachbesessenheit als Wirtschaftsführer irgendwo in der Welt, als Militär, als Politiker oder als Wissenschaftler wirken sie überzeugend, oft weit über ihre Zeit hinaus.

### Sach- statt menschenorientierte Führung

Heutzutage wird viel über Führung gesprochen und geschrieben. Dabei werden aber primär Führungshilfsmittel

und -methoden statt das Wesen der Führung angesprochen. Ihr Zentrum, der Bezug zur Sache (im politischen Kontext: die Sachpolitik) und das Motiv des Führers und der Unternehmung sind aber gleich geblieben. Nicht der Mensch, sondern der Auftrag muss im Zentrum der Überlegungen des Chefs stehen. Nicht die Beschäftigung mit den eigenen Bedürfnissen oder den Gefühlen der Mitarbeiter, denn sie lenken nur von der Sache ab. Es ist nötig, sich total auf die Sache, die Aufgabe zu konzentrieren, welche in der heutigen schwierigen Zeit viel aussergewöhnliches, kreatives, originelles, situatives Denken verlangt. Dabei besitzt der Chef keineswegs grosse Freiheit. Im Gegenteil, je höher die Stufe des Chefs ist, desto höher ist seine Verpflichtung zur Unterordnung unter die Sache, den Auftrag.

## Kritischer Geist gefragt

Eine kritische Einstellung zu den angebotenen Lösungen von Problemen ist wertvoll. Generell sollten keine Entschiede als definitiv gut akzeptiert werden. Es sind grosse Heerführer und Wirtschaftsmanager (z.B. auch in Japan) bekannt, die ständig neue Beurteilungen verlangen, andere Lösungen mit weniger Nachteilen suchen, bis sie endlich in Zeitdruck die momentan am wenigsten schlechte Lösung akzeptieren. Eine kritische Würdigung aller Massnahmen und Entschiede hilft, rasch Nebensächlichkeiten, kurzlebige

*Alle grossen Chefs sind äusserst sachbezogen.*

Modetrends als solche zu erkennen und so die angestrebte Sache über die Methoden zu stellen, d.h. die Erfüllung des Auftrages als oberstes Ziel aller Überlegungen und Handlungen zu setzen.

Geschulte Leute erliegen oft der gefährlichen Tendenz, nur die Logik, die Folgerichtigkeit (d.h. die Art und Weise) eines Lösungsweges zu beurteilen. Viel wichtiger ist es aber, die Beweggründe, die Motive eines Entscheides

zu suchen und zu bewerten, ob sie echt und ehrlich sind. In der Politik ist es wichtig, dass erkannt wird, ob das Anliegen und das Motiv des Politikers kongruent sind.

## Führer sind einsam

Da die Sachbezogenheit im Mittelpunkt steht, ist der Führer immer einsam, muss oft gar gegen den Strom schwimmen. Er muss stets klare Ziele setzen, ihre Ausführung kontrollieren. Und vor allem unerbittlich durchsetzen. Bei der Armee geht es im Ernstfall sogar um die schwerwiegende Frage über Leben und Tod der Geführten. Daher steht bei der militärischen Führung der Auftrag im Vordergrund und führt zu einer wenig modernen, aber wirkungsvollen Führung, welche auch Vorbild für die Chefs in Wirtschaft und Politik abgibt. Analog sind die militärischen Methoden zur Analyse der Lage und des Auftrags oder die dringend notwendige Schwergewichtsbildung in den eigenen Aktionen nützliche Hilfsmittel in den zivilen Bereichen.

Wenn der Chef Misserfolge hat, gibt es keine Entschuldigungen, er muss knallhart ihre Ursachen erkennen und sofort Korrekturen anbringen. Er muss dabei mit seiner Ablösung rechnen, denn er ist durch die Sache zum Erfolg verpflichtet. Damit wird als Führer ein Typ Mensch gesucht, der die Einsamkeit, das Bemessenwerden am Erfolg, aber auch die grossen Führungsfreiräume ertragen kann. Dies mit allen Risiken, denn Führung und Entschiede sind immer subjektiv. Wenn alles objektiv wäre, brauchte es keine Führung.

## Bedarf an vertrauensbildenden Massnahmen?

Gegenseitiges Vertrauen ist für die Führung wesentlich, es ist ein Ferment für höhere Leistung und Effizienz. Vertrauensbildende Massnahmen aber sind zweifelhaft, denn der Geführte hat sofort volles Vertrauen, wenn er merkt, dass alle Bemühungen des Chefs sachbezogen sind, seine Motive stimmen.

In Politik, Wirtschaft und Armee ist nicht Beliebtheit oberstes Ziel, sondern Respekt vor dem Einsatz, der Zielbewusstheit und der Sachbezogenheit der Chefs. Dies zeigt sich auch am Beispiel eines Verbandsvorstandes, der eben nur dann höchste Effizienz erzielt, wenn er weder liebes Kind des EMD noch Marionette von einigen wenigen lautstarken Einzelmitgliedern sein will. ■