

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 169 (2003)

**Heft:** 2

  

**Artikel:** Führungserfahrungen in Wirtschaft und Armee

**Autor:** Fischer, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-68606>

### **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:** 17.03.2025

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

# Führungserfahrungen in Wirtschaft und Armee

**Wir alle wissen, Patentrezepte gibt es keine! Was zählt, ist nur das Ergebnis oder, militärisch, die berühmte Wirkung im Ziel. Alle Theorien, Konzepte und Absichtserklärungen müssen umgesetzt werden – erst dann zeigt sich, ob und wie viel sie wirken und taugen.**

Peter Fischer

Auf die Frage nach den **«auffälligsten Führungsfehlern»** nannten Führungsverantwortliche in der **Wirtschaft** im Wesentlichen folgende Kritikpunkte:

## ■ Keine Strategie

Keine Zeit für Strategieformulierung, keine Lust zum Überlegen, kein Auge für anstehende Veränderungen oder Bedrohungen, kurzfristiges Denken bestimmt alles.

## ■ Egoismus statt allgemeiner Nutzen

Eigenes Vorwärtskommen steht im Vordergrund, gute Mitarbeiter werden als Bedrohung angesehen, Teilen von Informationen wird als Machtverlust betrachtet.

## ■ Inkonsequenz

Rascher Wechsel von Strategie und Zielen. Nur gelegentliches Interesse am Ergebnis. Fehlende Vorbildfunktion des Vorgesetzten, unterschiedliche Massnahmen bei gleichartigen Fehlern.

## ■ Führung als Nebenaufgabe

Führungstätigkeiten sind nicht ablauforganisatorisch verankert. Für Führungsaufgaben nimmt man sich erst Zeit, wenn keine Arbeit mehr da ist.

## ■ Zu wenig Kommunikation

Reaktiv und wenn, eher nach aussen als nach innen und vor allem senderbezogen.

Obwohl diese Führungsfehler hinlänglich bekannt und Gegenstand zahlreicher Managementlehrgänge sind, scheinen sie trotzdem allgegenwärtig zu sein.

Welches sind die Merkmale der militärischen Führungsausbildung, die zur Bewältigung dieser Kritikpunkte beitragen können?

## Teambildung und Menschenführung

Im Militär ist Teamwork erfolgsbestimmend. Die meistens präzise definierte erwartete Wirkung, die komplexe Aufgabenstellung und der Zeitdruck zwingt zur Teambildung. Nirgends so oft wie im Militär wird mit Leuten erfolgreich zusammengearbeitet, die freiwillig kaum als Partner für die Auftragsfüllung zusammenzutreten würden. Das wirkungs-, funktions- und prozessorientierte Denken und Handeln, die Akzeptanz von Fachwissen und -führung sind die elementarsten Grundlagen für die Bewältigung von komplexen Situationen und Aufgaben. Die Missachtung dieser Regel hat meistens rasch für alle sicht- und spürbare Konsequenzen. Kein «Window dressing» und kein Schön-

reden ist möglich. Die militärische Führungsausbildung und -erfahrung, vor allem die Möglichkeit, in einer «geschützten Werkstatt» zu üben, sind einzigartig. In der Wirtschaft hingegen kosten derartige «Übungserfahrungen» in der Regel viel Geld und Zeit.

## Führungstätigkeit und -systeme

Oft wird das Schematische des Militärs belächelt. Aber Schemata haben auch Vorteile. Man spricht nicht von normierten Entscheidungen, sondern von normierten Prozessen, einen Entschluss zu fassen und diesen umzusetzen.

Im Militär werden die Komponenten der Führungstätigkeit und -systeme ab unterster Führungstufe drillmässig eingeübt. Was in kostspieligen Managementlehrgängen und Teambildungsseminaren gelehrt und vielleicht in einer Softvariante geübt wird, kann im Militär mit echten Beteiligten geübt und nochmals geübt werden. Dabei werden sichtbare Ergebnisse bewertet. Argumente wie «Hätte, würde, wäre, wenn und aber» ziehen nicht oder nur wenig.

So gesehen, kann die Wirtschaft recht viel vom Militär profitieren, denn wenn eines in der militärischen Führungsausbildung und -training aller Stufen intensiv geübt wird, ist es diese Führungssystematik. Es ist gewissermassen der Gewehrgriff der Chefs.

## Einfachheit

Das Einfache verspricht den sichersten Erfolg, denn Einfachheit bedeutet weder Verzicht auf grosse Ideen noch hat es etwas mit Vereinfachung zu tun. Hans Rudolf Kurz formulierte sehr treffend: «Einfach sein heisst, den Dingen auf den Grund zu gehen, Klarheit über ihr Wesen zu gewinnen und die Kraft zu besitzen, entsprechend dieser Einsicht zu handeln.»

Im Militär, mehr oder weniger eine Zwangsgemeinschaft mit heterogener Team- oder Verbandzusammensetzung, spielt die Einfachheit eine entscheidende Rolle. Komplexe, auch geniale Absichten und Dispositive scheitern in der Regel schon in der Vorbereitungs- bzw. Aufstellungsphase, da die «Umsetzenden» die «Idée de manoeuvre» ihres Chefs nicht verstanden haben. In der Wirtschaft verhält sich das ähnlich, insbesondere, wenn das

Handeln im Team und unter Zeitdruck gefordert ist.

## Die Erwartungen der Wirtschaft an die Kaderausbildung in der Armee

Die militärische Führungsausbildung von Mitarbeitern muss als eine Investition in zukünftige Kader der Wirtschaft und des Landes betrachtet werden. Deshalb sollten die nachfolgenden, nicht abschliessend geltenden Erwartungen an die militärische Ausbildung besonders beachtet werden:

■ Die Armee soll und muss die Krisenbewältigung unter Druck trainieren. «Nine to five»-Dienst- und Ausbildungsbetrieb, «Eventsupport» sowie «Nett zu einander sein» gehören nicht in die Armee – Zeitgeist hin oder her! Auch in der Wirtschaft ist der tägliche Wettbewerb mit der Konkurrenz eine Selbstverständlichkeit.

■ Die Ausbildung in der Armee soll noch vermehrt Wettbewerbscharakter haben und muss Spitzenleistungen auszeichnen. Nicht nur das «friktionslose» Absolvieren von Auslandseinsätzen darf mit besonderen Auszeichnungen honoriert werden. In der Wirtschaft werden Boni und Gratifikationen in der Regel an die besten Leistungsträger ausgeschüttet.

■ In der Kaderselektion und -ausbildung müssen neben den fachlichen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen das Verhalten und die Leistung unter erschwerten Bedingungen und Druck noch stärker gewichtet werden.

■ Gelebte Chancengleichheit für Milizkader und Profis ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, dass die Wirtschaft gewillt ist, die Besten für die Kaderausbildung zur Verfügung zu stellen.

## Fazit

Als Vorgesetzter hinzustehen, Verantwortung zu tragen und in jeder Situation für seine Leute Vorbild zu sein sind wichtige Eigenschaften von Leadership. Die Möglichkeit, diese Eigenschaften im Militär zu erlernen, immer wieder zu üben, zu verfeinern und anzupassen, sind von unschätzbarem Nutzen. ■



**Peter Fischer,**  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Private Banking,  
Bank Sarasin & Cie. AG,  
Oberst i Gst,  
USC Op Geb AK 3,  
6312 Steinhausen.