

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 173 (2007)

**Heft:** 4

  

**Artikel:** Führen in Wirtschaft und Militär

**Autor:** Lauterburg, Andreas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71010>

### **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:** 15.03.2025

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

# Führen in Wirtschaft und Militär

**Führungskräfte mit weitgehenden Verpflichtungen im Beruf und in Milizämtern müssen mit den daraus resultierenden Mehrfachanforderungen effizient umgehen. Es gilt durch Brückenschlagen zwischen beruflichem und militärischem Engagement gezielt einen Transfernutzen zu generieren.**

Andreas Lauterburg

## 1 Fakten «Brücken schlagen»

Es gibt leistungsfähigere Menschen und weniger leistungsfähige Menschen. Alle Anspruchsgruppen der Gesellschaft schlagen sich um die Leistungsfähigsten: Wirtschaft, Politik, Armee, Non-Profit-Organisationen, Sportvereine, Kulturgruppen usw.

Die Leistungsfähigsten nehmen prozentual nicht zu, es sind je nach Optik zwischen 5 und 15% der Gesamtbevölkerung. Die Aufgaben für die höchsten Leistungsträger nehmen aber in ihrer Komplexität und Tragweite zu:

**Wirtschaft:** Die Komplexität der Führungsaufgaben in der Wirtschaft hat in den letzten 30 Jahren stark zugenommen: Wesentlich mehr Reisetätigkeit, Umgang mit Technologien, Sprachen, fremden Kulturen, sich rasch ändernde Marktverhältnisse usw. fordern eine Kaderperson heute mehr, als dies noch vor 30 Jahren der Fall war. Diese Komplexitätszunahme verlief im Gleichschritt mit anderen Lebensbereichen, in denen dieselben Kader auch gefragt sind:

**Politik:** So ist beispielsweise politische Arbeit komplexer geworden. Nicht nur in Bezug auf Weltbilder, Pluralität der Anspruchsgruppen, sondern auch in Bezug auf die politisch-taktischen Verhältnisse.

**Armee:** Die Arbeit als Armeekader, Berufskader oder Miliz, ist auch anspruchsvoller geworden. Nicht nur die Ansprüche von unterstellten Truppen und vorgesetzten Kommandanten sind höher, das Einsatzspektrum der Armee ist wesentlich breiter und damit komplexer geworden. Der unmittelbare Wechsel vom subsidiären Sicherungseinsatz zu Stabsübungen, in denen die Verteidigung geübt wird, dann wieder zurück zur Raumsicherung, in welcher wiederum zivile Befehlsgewalt herrscht, ist schwierig. Die Sprünge sind derart gross, dass sie beispielsweise durch subalterne Offiziere in der Regel nicht mehr zu bewältigen sind.

**Vereine:** Auch die Arbeit in Non-Profit-Organisationen, wo wiederum oftmals dieselben Kader gefordert sind, ist beileibe nicht einfacher geworden. Umgang mit schwierigen Jugendlichen, der Anspruch an

professionelle Förderung der Jugendlichen, sei das nun in Musik oder Sport, und die generelle Anspruchshaltung sowohl der Konsumenten wie auch der beteiligten Eltern machen das Leben beispielsweise eines Sportvereinspräsidenten, eines Juniorentrainers oder eines Jugendmusikdirigenten schwieriger, als es vor 30 Jahren war.

Dies sind allgemein anerkannte Fakten: Über Fakten muss man weder diskutieren noch sie beklagen. Es bleibt nichts anderes, als die Herausforderung anzunehmen und die Konsequenzen zu ziehen.

**Konsequenzen:** Die wichtigste Konsequenz besteht darin, dass wir als Kader mit unseren *Mehrfachanforderungen* produktiv und effizient umgehen müssen, d. h., wir müssen versuchen, *Brücken zu schlagen* zwischen den verschiedenen Milizengagements. Sei dies in Verbänden, Politik, Sport oder eben auch im Militär. Wo keine Brücken zu schlagen und keine Transfernutzen ersichtlich sind, wird die Hürde zu gross, um neben dem Kerngeschäft – und das ist in der Regel der Broterwerb und die Familie – auch noch weitere Engagements anzunehmen. Es geht also im Folgenden darum, erkennbare Brücken zwischen militärischer und wirtschaftlicher Kadertätigkeit aufzuzeigen, aber auch Unterschiede zu erkennen und daraus die Konsequenzen zu ziehen:

## 2 «Education»

Lassen Sie uns den Begriff «Military Education» genauer betrachten: Wenn sich eine Tagung mit dem Begriff «Military Education» beschäftigt, muss davon ausgegangen werden, dass zwischen «Military Education» und «Civil Education» ein Unterschied besteht. Diesen wollen wir analysieren. Zusätzlich erkenne ich im Begriff «Education» mehr als den deutschsprachigen Wortsinn «Ausbildung». Den Wortinhalt von «Education» wollen wir nachgehen.

«Education» meint gleichsam «Bildung», «Ausbildung» und «Erziehung». Alle drei Elemente sind im Gesamtbegriff «Education» zusammengefasst. Man kann sich darum zu Recht fragen, ob zwischen «Military Education», getrennt nach den Sinngehalten «Bildung», «Ausbildung» und «Erziehung», und «Civil Education», nach denselben Begriffen getrennt, Unterschiede bestehen und wo Synergien nutzbar sein könnten.

### 2.1 «Education» als Wortsinn «Bildung»

Zivile Bildung umfasst die Basiskulturtechniken «wahrnehmen», «verarbeiten» und «kommunizieren» sowie die erweiterte Denkfähigkeit im Sinne von «Analyse und Planung» je nach Bildungsniveau. Der *Transfernutzen* in die Tätigkeit eines zivilen Wirtschaftskaders ist teilweise vorhanden, manchmal schwer erkennbar oder nur über den Umweg des Menschen als «Gesamterscheinung».

Militärische Bildung bedeutet im Militär erworbenes Wissen über militärspezifische Fragestellungen. Militärische Bildung ist interessant und kann durchaus wertvolle Erfahrungen generieren. *Transfernutzen* von militärischer Bildung zur Tätigkeit eines zivilen Wirtschaftskaders ist jedoch schwerlich nachweisbar, und wenn, dann höchstens indirekt wiederum als Teilmenge der Allgemeinbildung, deren Nützlichkeitsfrage an sich schwierig zu beantworten ist.

### 2.2 «Education» als Wortsinn «Ausbildung»

Zivile Ausbildung ist in der Regel ab der Sekundarstufe berufsfeldspezifisch ausgestaltet. Ausbildung ist jedoch nur in den wenigsten Fällen echt konzentriert auf die jeweiligen Berufsfelder ausgelegt. Dies zu Recht, ist doch die Spannweite der Tätigkeiten in jedem Berufsfeld, in jeder Funktion und in jeder Branche gross, sodass in jedem Falle nach einem Berufsausbildungscurriculum «on the job» weitere Ausbildungsergänzungen folgen müssen. Mit anderen Worten: Auch von der zivilen berufsfeldspezifischen Ausbildung, insbesondere von akademischen Studien zur realen Tätigkeit der Kader in der Wirtschaft, ist eine Brücke zu schlagen, teilweise mit grossen Spannweiten. Der Transfernutzen ist bei weitem nicht so eindeutig, wie es vielleicht für Laien den Anschein macht.

Militärische Ausbildung meint im Gegensatz zum erworbenen militärischen **Wissen** das im Militär erworbene **Können**. Hier gilt es nun, als Kernthema dieser Tagung, nachweislichen Transfernutzen zu zivilen Wirtschaftskaderfunktionen eingehender zu beleuchten.

#### 2.2.1 Operative Führungstechnik und Führungsrhythmus

Eurotec  
Date and Program

**Transfernutzen mit Könnens  
operative Führungstechnik**

- operativ = betrieblich
- systematische Beurteilung der Lage
- FEK: Feststellung – Erkenntnis – Konsequenz
- Entschlussfassung und -kommunikation
- taktische Planerstellung
- Konzepte
- Eventualplanung
- Umgang mit Reserven

**zivile Ausbildungsalternative nur  
in „strategischer Führung“**

Hierzu gibt es keine zivile Alternative oder Hochschule. An Hochschulen wird strategische Führung gelehrt. Operative Führung wird erwähnt, bisweilen akademisch analysiert, wird aber zumeist durch Personen unterrichtet, die nicht nachweislich in der Wirtschaft operativ geführt haben. Man kann jedoch «nur bei Piloten fliegen lernen und nicht bei Aerodynamik-ingenieuren».

Darum haben die transferierbaren Kenntnisse aus der militärischen operativen Führung, zum Beispiel der Führungsrhythmus, insbesondere Lagebeurteilung, Entschlussfassung und Aktionsplanung einen hohen Transferwert.

### 2.2.2 Indirekte Menschenführung

Eurotec

**Transfervorteile mit Könnens:**  
**indirekte Führung**

- = reale Führung über Stufen
- Führen versus organisieren
- Führen versus kommunizieren
- Person vor Struktur
- wann bin ich wo – Standortfrage der Führungsperson
- Feed Back Kultur über Stufen
- stufenübergreifende Kompetenzregelung

keine zivile  
Ausbildungsalternative

Auch hierzu gibt es keine Ausbildungsalternativen im zivilen Umfeld. An den Hochschulen gibt es das Fach Organisationslehre. Dieses nützt für die praktischen Anforderungen in der indirekten Führung, ein übrigens höchst anspruchsvoller Prozess in einem Wirtschaftsunternehmen, jedoch wenig. Man kann an Hochschulen lernen, nach gewissen Kriterien und mit gewissen Vor- und Nachteilen Organisationsstrukturen zu entwickeln. Die effektive Führung, d. h., wie kommuniziere ich über Stufen, wann kommuniziere ich direkt, wann indirekt, wann greife ich ein, wann nicht, wo mische ich mich ein und wie genau, wo mische ich mich nicht ein, wie delegiere ich und ziehe auch Kompetenzen wieder zurück, wie ändere ich Verhalten, wie ändere ich Sichtweisen usw., kann aber nicht gelehrt werden, sondern ist letztlich nur erfahrbare. Dies ist exklusiv nur in der militärischen Ausbildung und mit der militärischen Erfahrung in einer frühen Altersstufe möglich.

### 2.2.3 Direkte Menschenführung / Führungsverhalten

Hierzu gibt es durchaus Alternativen im zivilen Umfeld: Pfadfinder, zum Teil Sportvereine, Musik, Orchester usw. Diese sind nicht zu unterschätzen und bieten ein ähnliches Spektrum an persönlicher Menschenführungserfahrung. Es gibt allerdings Aspekte, die militärspezifisch sind und zu-

Eurotec

**Transfervorteile mit Könnens:**  
**direkte Führung**

- Sprache, Auftreten
- Schriftlichkeit, Mündlichkeit
- Standortfrage des Chefs
- System „lessons learned“
- System „Verhalten am Ziel“
- Sichern der Kommunikation
- Prinzip SOMA

....

....

zivile Erfahrungsalternative  
teilweise Pfadfinder, Vereine

sätzlich einen hohen Nutzen für die wirtschaftliche Führungstätigkeit haben. Dies sind: «Rückbesinnung auf den Auftrag», die «Ausrichtung auf Ziele und Zielmessbarkeit», «Ausrichtung auf Standardverhalten» und das Prinzip der «lessons learned» oder «after action reviews».

### 2.2.4 Praktische Umsetzung taktischer Führungsgrundsätze

Eurotec

**Transfervorteile mit Könnens:**  
**Praxis der taktischen / betrieblichen Führungsgrundsätze**

- Einfachheit
- Konzentration der Kräfte
- Ausrichtung auf das Ziel (Auftrag / Wertschöpfung)
- Erkennen der Handlungsfreiheit
- Trennung von F, E und K
- Bedeutung des Auftrags / Projekts im Gesamtrahmen

keine zivile  
Ausbildungsalternative

Ersetzen Sie den Begriff «taktisch» einfach durch «betrieblich», dann ist praktisch alles, was in militärischen taktischen Reglementen steht, also TF XXI Kap. 4.6, direkt auf die Führung von Wirtschaftsunternehmen übertragbar: Einfachheit der Aktion, Konzentration der Kräfte, Ausrichtung auf das Ziel, Abstecken der Handlungsfreiheit, Aussage-Erkenntnis-Konsequenz, Bedeutung des Auftrags in Projektion zum Gesamtrahmen usw.

Dieses Denken, in der Altersstufe zwischen 20 und 35 wiederholt trainiert, ist äusserst wertvoll für eine effiziente und produktive Tätigkeit als Kader in Wirtschaftsunternehmen und ist wiederum militärexklusiv, da an Hochschulen aus bekannten Gründen nur ungenügend vermittelbar.

### 2.2.5 Stabsarbeit / Stabseinsatz

Hierzu gibt es ebenfalls weder an Hochschulen noch an anderen Orten eine Ausbildung. Wann bilde ich Stäbe, wie gross, wie ausgestaltet, wie delegativ arbeitet ein Stab, wo liegen die Grenzen der Stabsarbeit, wo liegen die Grenzen zwischen Stab und Linie? Dies sind die realen, an Hochschulen

nicht vermittelbaren – weil nur erfahrbaren – Geheimnisse betrieblicher Führung. Diese Kompetenzen sind «on the job» nur mit schmerzhaften Kollateralschäden lernbar, im Militär in einem schadlosen Übungsumfeld und dennoch mit realen Übungssituationen, eine kostspielige, aber unheimlich wirksame Trainingsspielwiese.

Eurotec

**Transfervorteile mit Könnens:**  
**Stabsarbeit**

- Stabsbildung
- Stabseinsatz
- Stabsgliederung
- effektive Stabsarbeit
- Effizienz Methoden
- Meetings/Rapporte
- Stabsausbildung

keine zivile  
Ausbildungsalternative

Ich nehme an, dass die anwesenden Hochschulprofessoren innerlich und vielleicht in der anschliessenden Diskussion auch äusserlich protestieren; vielleicht sind meine Aussagen auch etwas schwarz-weiss gemalt. Im Grundsatz halte ich sie aber nach den Erfahrungen, die ich bisher mit Hochschulabsolventen machte, einfach für eine Darstellung der Realität.

### 2.2.6 Unterschiede

Eurotec

**Unterschiede**

- Bilden von Reservern
- Wirkung vor Ressourcen
- Ziel vor Weg
- Abgrenzbarkeit von Aktionen
- sichtbarer zeitlicher Horizont
- Funktion vor Person
- funktionsbezogene „Mehrfachbelegung“
- Rapportwesen
- Taktischer vor strategischem Erfolg
- Strategiebegriff

Es gibt nicht nur Transfervorteile, es gibt auch Erfahrungen, die umfeldspezifisch und nicht übertragbar sind. Diese seien hier aufgelistet und kurz kommentiert.

### 2.3 «Education» als Wortsinn «Erziehung»

Zivile Erziehung, sichtbar gewissermassen im «Fussabdruck des heranwachsenden Menschen», ist wenig gesteuert und ist in den heute zunehmend vorherrschenden familiären Strukturen nur noch wenig steuerbar. Vielleicht zu bedauern, aber ein Fact und als solchen zu akzeptieren. Zivile Erziehung existiert heute nicht mehr als fassbares, gemeinsames Normgefüge. Es ist mithin als Basis für die Grundprägung unserer Kader weitgehend nutzlos. Die Fahne

	„military education“	„civil education“
Bildung	militärisches Wissen	Kulturtechniken, Allgemeinbildung
Ausbildung	militärisches Können	Fachcurriculum
Erziehung	militärische Erziehung	Fussabdruck des Milieus

der wenigen «erziehungsmässig Aufrechten» wird zum Teil in Schulen oder in einzelnen Familien hochgehalten. Die allgemeine zivile Erziehung zum kommunitären Normverhalten findet praktisch nicht mehr statt und wurde ersetzt durch partikulärgruppenspezifisches Sozialverhalten. Das ist vielleicht durchaus spassig, bildet aber keine Basis zum Eintritt ins Berufsleben. Der Transfernutzen von ziviler Erziehung zum praktischen Wirtschaftsleben ist demzufolge sehr fraglich geworden.

**Transfernutzen mit Erziehung:**

- Leben im Kollektiv
- direkte Menschenführung
- Vorbildwirkung, Vorbild sein
- Ausrichtung auf Auftrag (Wertschöpfung)
- Umgang mit Dilemmas
- Vermeidung von Hektik
- „next action planning“
- vorbehaltene Entschlüsse, Reserven
- Standardverhalten (ROE)
- Person statt Prozesse

**zivile Erziehungs- und Erfahrungsalternative nur ansatzweise in Sport, Musik**

Militärische Erziehung, d. h. im Militär erworbenes Verhalten, als Ergänzung und in Abgrenzung zum Wissen und Können, ist eine eigenwillige und besondere Art der Persönlichkeitsprägung für junge Erwachsene. Sie bildet für junge Leute einen wertvollen Ersatz von mangelnder ziviler Erziehungsprägung. Es geht dabei zum Teil um einfachste Standardverhalten wie Kleidung, Auftreten, Tagesstruktur, Umgang mit Kollegen, Material, zum Teil auch mit Risikosituationen, es geht um Sprache, Ernährung, Sozialverhalten, aber auch um komplexere Verhaltensformen, zum Beispiel um «Verhalten in Dilemmasituationen» oder um «Verhalten bei Hektik», «Umgang mit Gruppen», mit «Ungerechtigkeit», «Verkräften von Massenphänomenen», es geht um das «Durchhalten», es geht im Einzelnen auch um das vorausschauende Prinzip des «Verhaltens am Ziel» oder des «next action planing», es geht um das Prinzip der «vorbehaltenen Entschlüsse», es geht um den «Fokus auf die Führungsperson», statt auf «Prozesse und Strukturen», und es geht in der militärischen Führungs-

karriere dann letztlich um ganz viele kleine Aspekte des direkten Führungsverhaltens.

Wenn diese militärische Erziehung vor 40 Jahren eigentlich mehr eine Bestätigung der zivilen Normen darstellte, ist es heute ein letztes überlebendes Fossil kommunitärer Erziehung, ein Überbleibsel vergangener Zeiten. Es ist aber ein Überbleibsel, welches als Kern für eine hoffentlich wieder erwachende allgemeine gesellschaftliche Disziplin und ein allgemeines gesellschaftliches Normverhalten unumgänglich ist.

Unsere Konkurrenten in Osteuropa, Asien, und – dies fällt insbesondere auf – auch in den USA weisen ein deutlich besseres Normverhalten an den Tag, insbesondere junge Leute. Sie sind in diesem Sinne «erzogener» und «disziplinierter» im Verhalten – sie werden entsprechend erfolgreicher sein als die ins Kraut schiessenden europäischen Hedonisten.

### 3 Konsequenz

	„military education“	„civil education“
Bildung	militärisches Wissen	Kulturtechniken, Allgemeinbildung
Ausbildung	militärisches Können	Fachcurriculum
Erziehung	militärische Erziehung	Fussabdruck des Milieus

Transfernutzen in die Wirtschaft: hoch teilweise tief

Die Tabelle zeigt, dass Transfernutzen, respektive der besagte «Return on Education», differenziert nach «civil» und «military» ein durchaus vielfarbiges Patchworkbild ergibt, in welchem nicht einfach zivil nützlich oder militärisch weniger nützlich, sondern nur das Gesamtbild in gegenseitiger Kompensation der Schwächen und in Ergänzung der Stärken ein abgerundetes Bild ergibt.

### 4 Schluss

**Konsequenz:**

**Transfernutzen mit Erziehung und mil Können vielfältig vorhanden und weitgehend zivil nicht substituierbar**

**wobei der Transfernutzen der mil Erziehung besonders zu betonen ist.**

Der Transfernutzen militärischer Erziehung und militärischer Ausbildung, resultierend in einem prägenden erzieherischen Strauss an Erfahrungen, an trainierten Methoden, gekrönt durch unvergleichliche persönliche Erfahrungen ist unzweifelhaft wertvoll für Kaderfunktionen der zivilen Wirtschaft.

**„Gutes wird erst wertvoll, wenn es verkauft wird“**

Arbeitszeugnis

**zivil lesbare, zivil designte und zivil nutzbare Zeugnisinhalte für jeden mil Kurs (Ersatz der Schlussqualifikation) wäre ein geringer Aufwand mit grosser Wirkung**

Der Nutzen ist am höchsten, wenn er in jungem Alter erfolgt. Der Transfernutzen ist zu dokumentieren und individuell zu belegen in geeigneten zivil lesbaren Arbeitszeugnissen.

Das Engagement dafür lohnt sich auf jeden Fall. ■



**Andreas Lauterburg,**  
Major,  
Stab Inf Br 4, FGG 3,  
Präsident des VR und  
CEO EuropTec  
Holding AG,  
4665 Oftringen.