

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Leadership als verbindendes Element der Führung in Unternehmen, Politik und Armee  
**Autor:** Schneider-Ammann, Johann N.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71060>

### **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>**

# Leadership als verbindendes Element der Führung in Unternehmen, Politik und Armee

**Leadership ist die verbindliche Klammer in allen Führungsbereichen. Überall müssen Menschen zielgerichtet angeleitet, eingesetzt, motiviert und geführt werden. Die zunehmende Komplexität unserer Gesellschaft verlangt nach Leadership, reine Führungstechnik reicht nicht. Andererseits ist Leadership nicht erfolgreich, wenn sie nicht durch handwerkliches Können und systematische Arbeit unterlegt ist. Leadership ist die Qualität, die die Aufgabe und deren konsequente und erfolgreiche Umsetzung in den Vordergrund stellt und nicht die persönlichen Interessen.**

TD

Johann N. Schneider-Ammann

Wer in Unternehmung, Politik und Armee Führungsverantwortung trägt, erkennt gemeinsame zielführende Werte, umsetzbare und übertragbare Erfahrungen und persönliche Synergien. Es geht im Folgenden nicht um die Ausleuchtung und Beschreibung einzelner tätigkeits- und bereichsbezogener Voraussetzungen, sondern um die Suche einer übergeordneten Klammer aus der Sicht eines Praktikers – als Unternehmer, Milizpolitiker und Milizoffizier.

*«Der Führende gehört auf Gedeih und Verderben zu denen, die mit ihm sind. Sein Wort ist nicht Gehört, sondern Kommt. Er beschreibt keine Wege, er geht sie vor.»*

*Divisionär Karl Schuhmacher*

Wer Schuhmachers klare, knappe und konzise Definition eines Führenden verinnerlicht, erkennt das Verbindende von Führung in Unternehmen, Politik und Armee. Er meint damit Leadership. Darin sehe ich die verbindende Klammer von Führung in allen drei angesprochenen Bereichen. Auf diesen übergeordneten Begriff konzentriere ich mich. Er hat aus der Sicht meiner praktischen Tätigkeit und meiner Erlebnisse in diesen drei Aktionsfeldern für mich seine nachhaltige Bedeutung gewonnen.

Das Thema Führung in Unternehmen, Politik und Armee beinhaltet eigentlich die Botschaft, dass es bei der Führung in drei Bereichen Unterschiede gibt, denn sonst könnte man unter dem allgemeinen Thema «Führung» publizieren.

Meine persönliche Erfahrung zeigt, dass es im Wesentlichen keinerlei Unterschiede gibt. Ist dem tatsächlich so? Militärische Führung heisst doch dauernde Führung in

Krisenlagen. Es ist ein Überlebenskampf, ohne dass wir den Ernstfall «die Feuertaufe erleben mussten», wie es General Guisan in seinen Gedanken zum Inneren Dienst 1946 formulierte. «Wir können damit fertig werden, wenn wir an die Würde der Männer (heute glücklicherweise auch der Frauen) denken, die zu führen wir die Ehre haben, dass wir, wenn es sein muss, von jedem von ihnen Opfer verlangen können und verlangen müssen». Selbstverständlich sind in Wirtschaft und Politik andere Rahmenbedingungen der Führung gegeben. Hier die Zwangsgemeinschaft, dort die Freiwilligkeit marktgesteuerten beruflichen Engagements im Unternehmen. Trotzdem, die Führungsproblematik ist dieselbe: In allen drei Bereichen müssen Menschen im Hinblick auf Ziele der Organisation angeleitet, eingesetzt, motiviert und geführt werden. Das verlangt nach Menschen und Persönlichkeiten, die Führungseigenschaften besitzen, nach Vorgesetzten, die nicht nur erarbeitete Positionen und Stellungen behaupten, sondern über echte Leadership-Qualitäten verfügen.

Es ist Leadership, die den Schlüssel zum Erfolg der Führung in Unternehmen, Politik und Armee ausmacht. In der Unternehmung lässt sich der Erfolg leicht in Zahlen ausgedrückt messen. Wer über Jahre stabile, in Franken messbare Erfolge erzielt, wer im harten Konkurrenzkampf Marktanteile hält und erweitert, der muss seine Ziele klar verfolgt und umgesetzt, seine ihm anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt und motiviert haben. In der Politik drückt sich dies in messbaren Zahlen in Wahlen und Abstimmungen aus.

Was verstehe ich unter Leadership, wie ich sie aus meiner Praxis an mir selbst und meinen Vorgesetzten erlebt habe?

Dabei gehe ich davon aus, dass keine Unternehmung, keine Armee, kein Parlament und keine Verwaltung nur reibungslos und effizient funktioniert. Ebenso gilt, dass

man heute in Wirtschaft, Politik und Armee fordert, nicht nur zu führen, sondern Leadership zu leben. Leadership benötigen wir heute dringendst, um die anstehenden Probleme unserer Zukunft in Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Armee zu bewältigen.

Leadership ist die Summe der Fähigkeiten eines Einzelnen, durch Überzeugungskraft und Vorbild andere dazu zu bringen, in Übereinstimmung mit den Zielvorstellungen des Leaders so zu handeln, dass diese Ziele gemeinsam erreicht werden können.

Leadership wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Die Interdependenz der verschiedenen Faktoren, die wir in unseren Entscheiden in Wirtschaft und Politik berücksichtigen müssen, erschweren die Zielerreichung zunehmend. Wir benötigen Leader, die mit persönlicher Ausstrahlung und Autorität, Überzeugungskraft, Vorbild, menschlich intensiver Ausstrahlung und Stärke andere so weit bringen, dass sie sich die Zielvorstellungen des Verantwortlichen zu eigen machen und mit allen Kräften auf ihre Verwirklichung hinarbeiten. Sind solche Eigenschaften nur vom Präsidenten, CEO, Bundesrat, Chef der Armee und Kommandanten grosser Verbände gefragt? Weit gefehlt!

Sicherlich stützt eine hohe hierarchische Stellung die Wirkungskraft eines Leaders. Aber seine formelle Stellung allein wird nie seinen Erfolg sichern. Formelle Kompetenzen, Befehlsgewalt und Weisungsrechte waren, sind und werden nie identisch mit der Fähigkeit sein, Leadership auch zum Tragen zu bringen. Über Leadership-Qualitäten sollten alle Führungskräfte aller Stufen in Unternehmen, Armee und Verwaltung verfügen. Das ermöglicht, Leistungen in den entsprechenden Einflussbereichen zu optimieren. Durch die Zusammenführung aller positiven Kräfte in Unternehmung und Truppenverband, in Parlamentsfraktion und Bundesamt, in Kommission und Gemeindeverwaltung ist es möglich, ambitionöse Ziele zu erreichen. Das bestätigen wissenschaftliche Führungsuntersuchungen, zahllose teure, in der Zwischenzeit in die Jahre gekommene und

abgegriffene «Management by»-Theorien in unübersichtlicher Zahl. Dies bestätigt uns aber unser unternehmerischer, militärischer oder politischer Alltag.

## Was sind Leadership-Qualitäten?

Die **wesentlichste Eigenschaft eines Leaders** ist es, Visionen zu formulieren, Ziele zu setzen und sie in einer Organisation durchzusetzen. Visionen sind keine Grenzen gesetzt. Sie sollen starre Grenzen herkömmlicher «Déjà vu» und festgefahrener Routinen überwinden. Sie zu definieren ist schwierig. Aus meiner Erfahrung kommt eine oft unterschätzte Vorarbeit dazu: Die möglichst realistische und umfassende Lagebeurteilung. Dabei werden Schwächen und Stärken analysiert und aus der Entwicklung der Umwelt und der Märkte Chancen und Gefahren abgeleitet und gegeneinander abgewogen. Erst nach solchen intensiven Vorarbeiten können Visionen realitätsbezogen formuliert werden. Visionen müssen in Strategien und Vorgehensweisen konkretisiert sein. Strategien bleiben Makulatur, wenn sie nicht in eine mittel- und längerfristige Planung umgesetzt und in Massnahmen implementiert werden können. Es ist auch klar, dass der Entscheidungs- und Umsetzungsprozess nicht überall und auf allen Führungsebenen idealtypisch abläuft. Leadership im Planungsprozess bedeutet, die Fähigkeit zu besitzen, Ziele und Massnahmen stufengerecht zu formulieren, sodass auch auf unteren Entscheidungsebenen Möglichkeiten gegeben sind, eigene Aktivitäten, Ideen, Erfahrungen und Prioritäten durchzudenken und gegeneinander abzuwägen. Picaso war nicht das einzige Genie, das davon sprach, ein Meisterwerk bestehe aus 5% Eingebung und 95% harter Arbeit. Colin Powell sagt es in einer seiner dreizehn Regeln: «Have a vision».

Eine weitere wichtige Leadership-Qualität ist die **Motivationskraft**. Ein zwar abgedroschener Begriff, der im Geschäftsleben immer wieder ins Rampenlicht gezerrt wird, wenn – wie zurzeit – der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist und die Arbeitnehmer der Arbeitsplatzsicherheit nicht erste Priorität zuerkennen, sondern andere Werte voranstellen. Der Begriff wurde wissenschaftlich zerredet. Überzeugen, begeistern, anregen, mobilisieren. Es geht jedoch um Tieferes. Motivieren heisst vorerst die menschlichen und beruflichen Bedürfnisse, Leistungsgrenzen der anvertrauten Menschen zu erkennen, um sie dann durch ein gezieltes Führungsverhalten in ihrer Arbeitsfreude, ihrem Leistungswillen, ihrer Identifikationsbereitschaft mit der übernommenen Aufgabe, der Gruppe oder der gesamten Organisation zu stützen. Motivieren beginnt mit Lob und Anerken-

nung, Lern- und Aufstiegswillige sind mit gezielten Förderungsmaßnahmen zu motivieren, Motivationsreize sind zu schaffen. Insbesondere ist ein überzeugender Optimismus einer der besten Motivatoren des Chefs.

Colin Powell meint dazu in seiner letzten Regel: «Perpetual optimism is a force multiplier».

Wer kennt nicht Beispiele, wie der mitreisende persönliche Einsatz des Chefs, sein Ausstrahlungsvermögen und Durchhaltewillen, seine Standfestigkeit auf der Brücke im Sturm, sein «Feu sacré», Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, fehlende Selbstüberschätzung und Abgehobenheit, soziale Kompetenz, seine Berechenbarkeit ein ganzes Unternehmen, einen Truppenkörper oder eine Partei zu motivieren vermag. Es ist sein Mut, unter schwierigsten Umständen und Widerwärtigkeiten sein Ziel zu erreichen.

Colin Powell sagt es in seiner Regel vier: «It can be done!»

In einem Unternehmen soll heute das Salär nicht die wichtigste Rolle spielen. Leider ist diese Tendenz unübersehbar, vor allem in der Finanzindustrie. Aktuelle unsägliche Beispiele von gescheiterten Finanzmechanikern, die stolze traditionsreiche Schweizer Banken gefährdeten, Milliarden mit grössenwahnsinnigen Projekten und Zukäufen verpumpten und Tausende von Arbeitsplätzen vernichteten, zeugen von fehlender Leadership und kurzfristigem Profitdenken. Solche Fälle machen deutlich, dass der Standpunkt eines solchen Managers und des Leaders bzw. Unternehmers oft durch Welten getrennt ist. Die grossen Unternehmenskatastrophen der aktuellen Wirtschaftsgeschichte haben klar mit fehlender Leadership und den den Verantwortlichen abgehenden Eigenschaften eines Leaders, mit Selbstüberschätzung, Egozentrik und realitätsverlustigen materiellen Eigeninteressen zu tun.

**Führungskompetenz** ist eine weitere Leadership-Eigenschaft. Diese ist sehr eng mit der Motivation des Leaders verbunden. Sie befähigt den Leader, aufgabengerecht zu planen, Prioritäten zu setzen, den Zeitplan einzuhalten und organisieren zu können. Er muss es verstehen, die richtigen Leute für die Lösung schwieriger Aufgaben zu finden und seinen Unterstellten Aufgaben zuzuteilen, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Es gilt, sie weder zu unterfordern noch zu überfordern. Dazu gehört die unabdingbare fachliche, handwerkliche Kompetenz des Leaders. Nicht unbedingt Detailwissen, sondern wie es das römische Liktorenbündel, das Wappen des Kantons St. Gallen, so treffend symbolisiert, die Fähigkeiten der anvertrauten Unterstellten, ihre Schwächen und Stärken zusammen mit den eigenen so zu bündeln, dass die Fähigkeit, stets die Zusammenhänge im

Gesamtüberblick zu erkennen und entsprechend zu handeln, realisiert werden kann. Wobei Einzelheiten und Details durchaus ihre Bedeutung behalten.

Colin Powells Regel acht sagt dazu: «Check the small things!»

**Kommunikationsfähigkeit** ist für den Leader unabdingbar. Wir leben und arbeiten im Zeitalter der Informationsgesellschaft und der Kommunikation. Sie deckt uns ein, verpufft, geht zu viel in die unnütze Leere. Es kommt nicht auf die Quantität der Informationen an, sondern auf deren Qualität. Damit man zu den richtigen und wirklich notwendigen Informationen kommt, diese richtig verstehen, deren Bedeutung einschätzen kann, muss man kommunikationsfähig gegen innen und aussen, nach «oben und unten» sein. Anliegen erklären, darstellen, Gründe, Wege und Ziele einleuchtend machen, verlangt nicht in erster Linie nach neuen Präsentationstechniken oder Kommunikationsmitteln. Es braucht die Bereitschaft zum Gespräch, zum aktiven Zuhören, fürsorgliches und interessiertes echtes Einfühlungsvermögen in die Denkvorgänge und Fragestellungen der Gesprächspartner – heute mehr denn je in einer sich globalisierenden Weltwirtschaft – und die multikulturellen Aufstellungen und Fremdsprachen. Echte Kommunikation ist zweiwegig. Meine Erfahrung zeigt, dass schwache Leader zu oft im starken hierarchischen Denken in Wirtschaft und Armee verhaftet bleiben und damit die unabdingbare, so wertvolle Zweiwegkommunikation der Einwegkommunikation von oben nach unten unterordnen.

Das **gute Beispiel geben**, wie das Divisionär Karl Schuhmacher mit seiner Maxime deutlich macht, gehört zu Leadership. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Gerade deshalb die wichtigste Eigenschaft. Ein Leader verlangt an Leistung, nicht unbedingt an fachspezifischem Wissen von seinen Mitarbeitenden oder Untergebenen nicht mehr, als er selbst vorlebt. Man kann nicht erwarten, dass er ein Team mit Leben und Engagement erfüllt, wenn er sich hinter seinem Bildschirm versteckt! Er muss betreuen, motivieren und mit dem guten Beispiel in schönem Wetter wie im Sturm vorangehen. Er muss sich zeigen, greifbar, präsent sein. «Management by wandering around» habe ich einmal gehört – sei es in der Fabrik, mit dem Mitbürger, der Mitbürgerin, die einen in den Nationalrat wählen, reden oder mit dem Infanteristen auf der Wache in der Nacht über seine Sorgen mit den Kindern. Wo der Leader so präsent ist, wird sein Einfluss spürbar. Man merkt umgehend, wo eine gute Unternehmenskultur, ein gesunder ansteckender Korpsgeist, ein «Feu sacré» und eine gemeinsame Leistungs- und Dienstleistungsbereitschaft vorhanden ist.

Colin Powell meint dazu in seinen Regeln: «Share credit».

Leadership ohne den **Willen zur ständigen lage-, zeit-, situations- und zukunftsorientierten Erneuerung** gibt es nicht. Wirtschaft, Staat, Gesellschaft und Armee sind heute einem raschen Wandel ausgesetzt. Das ist zwar nichts Neues, aber die Geschwindigkeit dieses Wandels ist enorm. Leadership beinhaltet das bewusste Bestreben, diesen Entwicklungen zu entsprechen, ja sie zu antizipieren, ihnen gedanklich zuvorzukommen. Diesem ist operative Hektik des Tagesgeschäftes abträglich, nur stille Stunden der Weiterbildung, interdisziplinäres Denken bringen uns dazu. Das hat nichts mit Erneuerung um ihrer selbst willen zu tun. Aber viel mit der Bereitschaft, Übernommenes und Althergebrachtes grundsätzlich in Frage zu stellen, aus Herkunft Zukunft zu schaffen. Das bedingt, dass der Leader mit seinen Unterstellten periodisch die bestehende Organisation, Führungs-, Produktions- und Dienstleistungsabläufe überprüft, Risiken neu einschätzt, die interaktiven Zusammenhänge konsequent hinterfragt. Das bedingt, dass wir uns folgende Fragen in Unternehmen, Politik und Armee stellen: «Ist unsere Unternehmung auf dem Markt überlebensfähig?», «Sind wir in der Lage, die sich verändernden Bedrohungen zu meistern?», «Schaffen wir in unserer direkten Demokratie und ihren komplexen Entscheidungs- und Konsensabläufen die entsprechenden Mehrheiten, um die grossen Herausforderungen in unserem Gesundheits-, Bildungs-, Energie- und Sozialwesen zu lösen?», «Wie geben wir unserer exportabhängigen Wirtschaft die überlebensfähigen Rahmenbedingungen für den Produktionsstandort Schweiz?», «Haben wir die richtigen ehrlichen, offenen Leute am richtigen Platz?». Mehrdimensionales, vernetztes Denken ist Aufgabe eines Unternehmers, Politikers und Offiziers zum Wohle des übergeordneten Ganzen.

Ohne **charakterliche Integrität** gibt es weder in Unternehmung, Politik noch Armee glaubwürdige und wahrhaftige Leadership. Verlässlichkeit, Gradlinigkeit,

Ehrlichkeit, Belastbarkeit, Durchhaltewillen, Dienen statt Verdienen, Mass der Dinge, gelebte Werthaltungen, Fürsorge, soziale Kompetenz, Optimismus sind Tugenden, die wir schätzen und letztlich von anderen auch erwarten. Für den Leader, wo immer er hingestellt ist, ist das die Voraussetzung, akzeptiert und respektiert zu werden. Dabei muss er Kritik üben können, ohne dass die Untergebenen sein Gefühl für Gerechtigkeit und sein grundsätzliches Verständnis und Wohlwollen in Frage stellen. Die charakterliche Integrität prägt auch und insbesondere das Verhältnis zu Gleichgestellten und Vorgesetzten. Das wird zu oft vergessen. Charakterliche Integrität verhindert Neid, Missgunst, Intrigen, die sofort negativ auf das Arbeitsklima durchschlagen. Das ist eine meiner entscheidenden Erfahrungen vor allem in der Politik und gefährdet das gemeinsame Ziel der Organisation in Unternehmen, Fraktion, Partei oder Armee. Ehrgeiz und persönliche Rivalitäten sind dem Übergeordneten kompromisslos zu unterstellen.

### **Leadership bleibt zentrales Anliegen!**

Leadership muss in Unternehmen, Politik und Armee zentrales Anliegen bleiben, weil sie unmittelbar schrankenlos auf diejenigen wirkt, mit denen wir unsere Ziele erreichen müssen. Leadership, stufengerecht gelebt, die für jeden und jede die Verantwortung in unserer Res publica und Wirtschaft übernommen hat und wird, kann gelernt und erreicht werden. Diese ist für unsere Zukunft entscheidend. Angesichts der komplexen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Verflechtungen können wir uns die Orientierungslosigkeit, den Wertezwergfall, die Ausrichtung auf materielle Werte, die kälter gewordenen Unternehmenskulturen, die vom Shareholder value statt von Stakeholder value getrieben sind, und die immer zahlreicher zerfallenden Führungsmuster in unserer Zweidrittelsgesellschaft nicht mehr leisten, ohne weitere soziale Spannungsfelder und Bruchlinien zu schaffen. Wir benötigen

echte Leader auf allen Stufen. Frauen und Männer, die bereit sind, in unserem traditionellen Milizsystem, das eindeutig zu unseren Wettbewerbs- und Standortvorteilen gehört, Verantwortung zu übernehmen und sich für unsere Werte zu exponieren. Im Unternehmen, in der Politik und in der Armee braucht es immer noch Persönlichkeit, Charakter, Leadership, Wissen und sehr viel Verständnis für die komplexen Zusammenhänge unseres gesellschaftlichen, multikulturellen, direkt-demokratischen staatlichen und politischen Systems. Damit wird es uns gelingen, unserer Schweiz ihren Wohlstand, ihren Bürgerinnen und Bürgern ihre Arbeitsplätze zu sichern und unsere Unabhängigkeit gerade wegen und nicht trotz der notwendigen Annäherung an Europa auf dem bilateralen Weg zu erhalten. Vergessen wir es nie, wir verdanken das Erfolgsmodell Schweiz Leadern und Pionieren aus der Wirtschaft, Unternehmern, die sich als Motoren verstanden haben, und Politikern, die in schwierigsten spannungsvollen Zeiten für den Erhalt des innersten Kerns unseres Landes eingestanden sind. Und das trotzdem immer wieder Zentrifugalkräfte das auseinanderzureissen drohten, was Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Armee zusammengehalten hatten. Insofern ist Leadership eine der ganz grossen verbindenden Klammern unserer Schweiz in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Armee.

*Zitate: Colin Powell, My American Journey, Random House, Copyright by Colin Powell 1995, Colin Powells 13 rules.* ■



**Johann N. Schneider-Ammann**  
Präsident und Delegierter Ammann Unternehmungen  
Präsident Swissmem  
Nationalrat FDP/BE  
Oberst i Gst  
4900 Langenthal