

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 175 (2009)

**Heft:** 03

**Artikel:** Militärstrategen und das Luzerner Managementmodell

**Autor:** Tschumi, Axel / Leuthold, Christian

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-258>

### **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>**

# Militärstrategen und das Luzerner Managementmodell

**Die steigende Komplexität der Aufgabenstellungen, die kurzen Zeitfenster für die Entscheidungsfindung und die oft unvollständigen Informationen verlangen von den Führungskräften immer mehr ab. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, stützen sich sowohl Armee als auch Wirtschaft auf eigene Modelle und Instrumente. Bei einer Gegenüberstellung können insbesondere bei der Strategie und Führung Parallelen ausgemacht werden.**

Axel Tschumi, Christian Leuthold<sup>1</sup>

Der EMBA<sup>2</sup> General Management – Leadership der Hochschule Luzern vermittelt den Teilnehmenden das notwendige Rüstzeug, um Managementaufgaben auf der Top-Führungsebene in einem solchen Umfeld zu übernehmen. Dabei stützt sich die Hochschule auf ein selbst erarbeitetes, eigenständiges Managementmodell.

## Kurze Beschreibung des Managementmodells

Mit der Gliederung in fünf Sphären und zwei Aktionsfelder wird versucht, den vielfältigen Ansprüchen, die ein sozio-technisches System mit sich bringt, gerecht zu werden. Die Dimensionen Sinn, Ausrichtung und Ordnung helfen, die verschiedenen Themen weiter zu strukturieren.

### Sphären

*Sphäre des Individuums:* Der Mensch gilt als die zentrale und unverwechselbare Ressource einer Unternehmung.

*Operative Sphäre:* Auf der operativen Ebene werden die grundsätzlichen Vorhaben der Unternehmung umgesetzt. Dort ist ebenso die praktische Interaktion zwischen den Führungspersonen und den Mitarbeitenden angesiedelt.

*Strategische Sphäre:* Die Unternehmung muss sich erfolgreich am Markt bewähren und benötigt dadurch eine aussagekräftige und erfolgversprechende Strategie.

*Normative Sphäre:* Die Unternehmung legt z.B. in Leitbildern die grundsätzlichen Regeln und Werte fest, die im Managementalltag gelebt werden sollen. Gleichzeitig gelten aber auch informelle Regeln und Werte, die gegebenenfalls weiterzuentwickeln sind.

*Umweltsphäre:* Ausserhalb der Unternehmung befinden sich nicht nur der Markt, sondern ebenso weitere vielfältige Anspruchsgruppen, die eine Unternehmung zu berücksichtigen hat.

Innerhalb und zwischen diesen Sphären bestehen vielfältige und dynamische Beziehungen (Nagel & Schreier, 2008, S. 4).

### Das Element Management

Gesamthaft gesehen besteht die Aufgabe des Managements darin, die Unternehmung so zu gestalten und ihre Aktivitäten so zu steuern, dass ihr erfolgreiches Überleben in einer dynamischen Umwelt gesichert wird (Nagel & Senn, 2007, S. 21). Auf allen Hierarchiestufen befasst sich das Management mit Aufgaben- und Problemstellungen von unterschiedlicher Bedeutung, Dringlichkeit und Tragweite über die Sphären hinweg. Die erforderlichen Ressourcen müssen beschafft und richtig eingesetzt werden. Dabei gilt es sich stets an den zukünftigen Erfolgsfaktoren zu orientieren. Deshalb ist es wichtig, relevante Trends in Gesellschaft, Technologie und Wirtschaft rechtzeitig zu erkennen und daraus Konsequenzen für die Managementaktivitäten abzuleiten.

### Das Element Leadership

Das Element Leadership ist vom Management abzugrenzen und bringt den Menschen in der Organisation in seiner Führungsrolle ins Spiel (Nagel & Senn, 2007, S. 35). Leadership darf aber nicht einfach mit Führung gleichgesetzt werden! Leadership geht weit über Führung hinaus und bezieht sich noch stärker auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungsperson. Konkret heisst das, dass sich der Erfolg nicht mehr alleine auf Managementstrukturen, -funktionen oder

-instrumente beschränken lässt, sondern dass der Sozialkompetenz des Managers im Umgang mit anderen Menschen und sich selbst eine ebenso grosse Bedeutung zukommt.

Im Folgenden soll nun der Fragestellung nachgegangen werden, ob es denn Parallelen zwischen dem beschriebenen Managementmodell und der militärischen Strategie und Führung gibt, und wenn ja, wo diese zu finden sind. Dabei liegt der Fokus auf der mittleren und oberen Führungsebene, sowohl in der Armee als auch in den zivilen Unternehmen.

## Die Kunst der Planung und Führung

Der Begriff Strategie kommt ursprünglich aus dem Griechischen (strategos) und bedeutet so viel wie Heeresführung. In der Wirtschaft widmen sich heute die obersten Führungskräfte der Unternehmen dem strategischen Management und schaffen damit eine Basis für die Realisierung mittel- und langfristiger Erfolgchancen im Markt. Etwas vereinfacht ausgedrückt geht es bei der Strategie darum zu definieren, was das Unternehmen genau machen will – «Mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen wollen wir in welchen Märkten tätig sein?»

In der zunehmend globalisierten Welt verändern sich die Rahmenbedingungen ständig. Somit ändern sich auch die Anforderungen an eine erfolgreiche Strategie und eng daran gekoppelt, das nachhaltige Bestehen des Unternehmens. Das Erarbeiten einer Strategie geht heute weit über das Einsetzen einzelner, isolierter Instrumente hinaus. Neu müssen die komplexen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren, deren Wirkun-

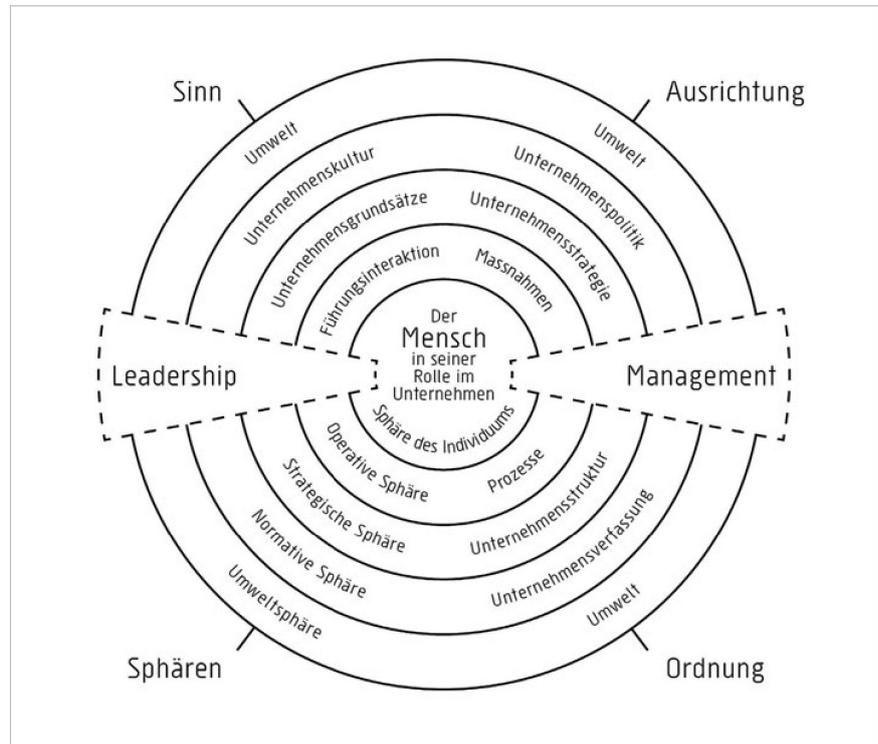
gen aufeinander sowie deren zeitliche Abhängigkeit erkannt und die richtigen Erkenntnisse daraus gezogen werden.

### Glaubwürdigkeit als Basis für den Erfolg

Die Unternehmensgrundsätze sollen den Mitarbeitern und Anspruchsgruppen helfen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren bzw. einzulassen. Sie sollen deutlich machen, welche Werte und Normen generell angestrebt werden, um die Verankerung des Unternehmens in der Gesellschaft realistisch und glaubwürdig sicher zu stellen (Nagel & Senn, 2007, S. 73). Oft werden diese Grundsätze in Form von Leitbildern ausformuliert oder als Leitsätze oder Philosophien auf Hochglanzpapier gedruckt. Es ist offensichtlich, dass eine erfolversprechende, bestehende oder neue Strategie mit den Denkhaltungen, Einstellungen und Vorgaben aus den Unternehmensgrundsätzen übereinstimmen muss. Denn nur so können auf oberster Stufe glaubwürdige und nachvollziehbare Entscheide zustande kommen, die anschliessend auch von der Basis getragen werden.

Die Unternehmensstrategie ist eng an die Vision und das Leitbild des Unternehmens gekoppelt. Mit der Strategie werden die zukünftigen mittel- und langfristigen Unternehmensziele sowie die notwendigen Massnahmen und Mittel zu deren Erreichung definiert. Mit einem umfassenden Strategieprozess sollen neue Strategien erarbeitet und umgesetzt werden. Abgesehen von der Analyse der Ausgangslage, der Erarbeitung einer Strategie, der Umsetzung und der Kontrolle kommt dem Vernetzten Denken eine zentrale Bedeutung zu. Mit dessen Unterstützung wie auch dem systematischen Vorgehen kann sichergestellt werden, dass die Komplexität der Aufgabenstellung als Ganzes erfasst wird und Abweichungen frühzeitig erkannt und gegebenenfalls korrigiert werden können.

Die Unternehmensstruktur bildet sozusagen den Rahmen für die Ausgestaltung und Umsetzung der gewählten Strategie. Allgemein gilt der Leitsatz: «Structure follows strategy.» Sehr oft bergen aber die bestehenden Strukturen Restriktionen für neue Strategien. Grundsätzlich soll die Struktur auf die Strategie, die Unternehmensgrösse und den zu bearbeitenden Markt abgestimmt werden, was dem eingangs aufgeführten Leitsatz gleich kommt. Nur eine auf die Strategie



Managementmodell des Executive MBA (Nagel & Senn, 2007, S. 43).

ausgerichtete und effiziente Struktur stellt sicher, dass das Unternehmen auch morgen noch am Markt bestehen kann.

### Der Analyseprozess ist von zentraler Bedeutung

Der Grieche Aeneas hat 357 v. Chr. in einem Lehrbuch die Waffentechnik und die Gefechtstechnik beschrieben und daraus ein durchgängiges System entwickelt. Der Krieg wurde zum Instrument der Verwirklichung politischer Ziele, um damit dem Feind den eigenen Willen aufzuzwingen. Die Strategie hat einen entscheidenden Einfluss auf den Ablauf eines Krieges und bestimmt somit auch, wie das Machtpotential eines Staates zur Vernichtung des feindlichen Machtpotentials eingesetzt wird.

Nach Clausewitz<sup>3</sup> sind zwei Ebenen der Kriegsführung zu unterscheiden. Die Strategie als Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zwecke des Krieges und die Taktik als Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht. Ergänzend dazu hat Jomini<sup>4</sup> eine Zwischenebene als «grande tactique» beziehungsweise als operative Führung, wie sie ab dem 20. Jahrhundert genannt wird, eingeführt. Darin geht es um die Führung von Schlachten, was der Form der Kriegsführung entspricht. Demgegenüber steht die Strategie eher im Kontext zur Art des Krieges. Die verschiedenen Ebenen finden wir

auch im Luzerner Modell wieder. Abgesehen von der Gliederung waren Jomini folgende Inhalte wichtig: Die Analyse der Kriegs- und Operationsführung, die Forderung einer konsequenten Abstimmung der Kriegsziele mit den verfügbaren Mitteln und die Vermeidung der Vernichtungsschlacht zugunsten der Verdrängung. Ein Hauptthema von Clausewitz war die Beziehung zwischen Zweck-Ziel-Mittel. Diese ökonomische Relation gilt sowohl im militärischen wie im zivilen Bereich. Ein weiterer Militärstrategie, Liddel Hart<sup>5</sup>, hat dieses Gedankengut weiterentwickelt. Er war ein konsequenter Vertreter der Doktrin des indirekten Ansatzes. Dabei geht es einerseits um die Vermeidung eines direkten Zusammenstosses und andererseits um die grosse Bedeutung von flexiblen Mitteln. Auch er hob die Bedeutung der Wechselbeziehung zwischen Ziel-Mittel-Einsatz hervor und bestärkte deren Abstimmung mit der Strategie.

Alle drei Militärstrategen haben einen Punkt speziell herausgehoben: die Lagebeurteilung. Sei dies nun die militärische oder zivile Darstellung, die Lagebeurteilung ist ein Teil des strategischen Analyseprozesses. Es gilt Veränderungen im Umfeld festzustellen und Konsequenzen für die Strategie abzuleiten.

## Mit guter Führung Vertrauen schaffen

Führung zielt darauf ab, mit Interaktionen, verschiedenen Gestaltungs- und Steuerungsfunktionen sowie intensiver Kommunikation die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Die operative Sphäre, deren Inhalt es ist, die strategischen Vorgaben erfolgreich umzusetzen, befasst sich ausführlich mit diesen Themen. Die Führung, von der hier nun gesprochen wird, beinhaltet Komponenten aus beiden Aktionsfeldern, dem Leadership und dem Management.

Führung als Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bedeutet einerseits vielfältige zwischenmenschliche Beziehungen und andererseits gegenseitige Abhängigkeit. Somit ist erfolgreiche Führung sehr stark von den jeweiligen Persönlichkeitsmerkmalen, den individuellen Zielsetzungen und dem gewählten Führungsstil der beteiligten Personen abhängig.

Im Sinne der Steuerungsfunktion der Führung, welche gleichzeitig auch Teilaufgabe des Managements ist, können die vier Teilfunktionen Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle erkannt werden. Die Planung besteht in einem systematischen Vorgehen zur Problemerkennung und Problemlösung. Mit der Entscheidung wird die beste Variante für gültig erklärt und die vorhandenen Ressourcen zugeteilt. Durch die Anordnung werden die verschiedenen Aufgaben auf die einzelnen Aufgabenträger übertragen. Abschliessend vergleicht die Kontrolle die erreichten Resultate mit den angestrebten Zielen (Thommen, 2000, S. 674).

Wie bereits erwähnt, stellt das Modell ein ineinander verwobenes Geflecht von Beziehungen dar. Somit wird deutlich, dass es Persönlichkeiten braucht, die bereit sind, offen zu kommunizieren und sich auf Menschen einzulassen, um so Vertrauen zu schaffen. Denn erst das gegenseitige Vertrauen schafft gute Beziehungen.

## Die Schlüsselfaktoren der Entscheidungsfindung

Im militärischen Bereich finden wir z.T. gleiche oder ähnliche Führungsinstrumente. Diese sind in Form von Reglementen und Checklisten hinterlegt und werden in den Führungsschulen der Armee stufengerecht vermittelt (siehe Kasten).

Wie in der Wirtschaft, erfolgt auch in der Armee die Führung in zwei Phasen,

### Ausschnitt aus dem Reglement Führung und Stabsorganisation der Armee (FSOXXI):

«Der systematische Entscheidungsprozess ist die Grundlage aller Führungstätigkeiten.

Die Methode der Entscheidungsfindung berücksichtigt, dass

- nur ein systematischer, rationaler Prozess den Einbezug mehrerer Personen in den verschiedenen Prozessen zulässt,
- Kommandant und Stab in den meisten Fällen mit einem hohen Grad an Zeitdruck und Unsicherheit, bedingt durch ungenaue, unvollständige, falsche, veraltete oder nicht rechtzeitig verfügbare Information konfrontiert sind.»

der Einsatzplanung und der Einsatzführung. Die Einsatzplanung besteht aus der Problemerkennung inkl. Sofortmassnahmen und Zeitplan, der Lagebeurteilung, der Entschlussfassung und dem Ausarbeiten eines Operationsplanes. Die nachfolgende Einsatzführung enthält die Befehlsgebung und die Massnahmen zur Kontrolle und Steuerung der Operation. Im Zentrum dieses Führungsprozesses steht die Entschlussfassung, ohne diesen Schritt erfolgt kein Handeln. Die darauf folgende Operationsplanung und Befehlsgebung enthalten wichtige Elemente, die in der zivilen Führungsmethode weniger berücksichtigt werden. Dies sind die Absichtserklärung des Kommandanten und das stufengerechte Erteilen der Aufträge. Dabei spielt die Beurteilung der Varianten anhand der Gefechtsgrundsätze (Ausrichten auf das Ziel, Schwergewichtsbildung, Einfachheit, Sicherheit, Ökonomie der Kräfte, Einfachheit des Handelns, Flexibilität, Freiheit des Handelns, Überraschung) eine wichtige Rolle. Mit einer auf das zivile Umfeld angepassten Beschreibung sind diese Ansätze auch in einem Unternehmen sinngemäss anwendbar.

## Erkenntnisse aus der zivilen und militärischen Betrachtung

Es gibt eine Wechselwirkung zwischen Modellen und Instrumenten der Unternehmensführung und der militärischen Führung. Das Luzerner Modell bietet eine umfassende und integrale Sicht, in der auch die militärischen Aspekte abgebildet werden können. Die Betrachtung der Ebenen der Kriegsführung beispielsweise findet man in der strategischen und operativen Sphäre des Luzerner Modells wieder.

Zudem sind gewisse Begrifflichkeiten in Wirtschaft und Militär gleich, werden teilweise jedoch unterschiedlich ausgelegt und angewendet. In der Führungsausbildung geht der Trend vermehrt in Richtung einer anerkannten Zertifizierung. Im zivilen Bereich geht es um die internationale und im militärischen Bereich um die zivile Anerkennung. Dies zeigt klar auf, dass vor allem im Bereich der Führung keine allzu grossen Unterschiede mehr bestehen. Interessant ist festzustellen, dass die Nachhaltigkeit von Strategien und deren Umsetzung, ein Grundverhalten in der Armee, zunehmend auch wieder im wirtschaftlichen Umfeld gelten. Das kurzfristige Shareholder-Value-Denken gehört wieder der Vergangenheit an. Strategien zu entwickeln und im Rahmen von klaren Führungsprozessen umzusetzen ist jedoch noch kein Garant für erfolgreiche Handlungen. Dazu braucht es Führungspersonen mit hohem Engagement und vorbildlichem Verhalten – es braucht Leadership! Dies wurde von beiden Seiten erkannt und die notwendigen Voraussetzungen im Rahmen der jeweiligen Führungsausbildungen geschaffen. ■

### Literaturverzeichnis

- Nagel, E.; Schreier, C.** (2008): Executive MBA Luzern. General Management – Leadership. Luzern: Hochschule Luzern.
- Nagel, E.; Senn, P.** (2007): General Management – Leadership. Vision einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung. Luzern: Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern.
- Stahel, A. A.** (1997): Strategisch denken. Zürich: Vdf Hochschulverlag AG.
- Thommen, J.-P.** (2000): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Versus Verlag AG.

- 1 Die Autoren sind Absolventen des Executive MBA der Hochschule Luzern.
- 2 Executive Master of Business Administration.
- 3 Carl von Clausewitz, preussischer General und Militärtheoretiker 1780–1831.
- 4 Antoine-Henri Jomini, schweizerischer Offizier und Militärtheoretiker 1779–1869.
- 5 Basil Liddel Hart, britischer Offizier, Militärhistoriker, Korrespondent und Stratege, 1895–1970.



Hptm  
Axel Tschumi  
Betriebsökonom FH  
4537 Wiedlisbach



Oberst i Gst  
Christian Leuthold  
Stabchef Stab FUB  
3123 Belp