

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 175 (2009)

**Heft:** 05

  

**Artikel:** Führung neu denken

**Autor:** Kläy, Dieter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-297>

### **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>**

# Führung neu denken

**Unter dem Motto «Führung neu denken» begrüsst Brigadier Daniel Lätsch, Direktor der Militärakademie (MILAK), an der traditionellen Frühjahrstagung rund 370 Gäste aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Armee zum Gedankenaustausch.**

Dieter Kläy, Redaktor ASMZ

Die Thematik hätte angesichts der herrschenden Wirtschaftskrise und der existenziellen Probleme einzelner Firmen aktueller nicht sein können. Tagungsleiter Dr. Stefan Seiler, Dozent für Leadership und Kommunikation an der MILAK, betonte einleitend, dass die Globalisierung und Beschleunigung der Gesellschaft einen starken Einfluss auf die moderne Arbeitswelt haben. Eine Führungskraft müsse sich heute in einem komplexen, dynamischen und internationalen Umfeld bewegen können und Entscheidungen treffen, ohne deren Tragweite und möglichen Konsequenzen genau abschätzen zu können – die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise führe dies deutlich vor Augen. Unter diesen Bedingungen liegt die Verantwortung von Führungskräften in drei zentralen Bereichen:

- das Setzen und Erreichen von Zielen,
- die Art und Weise der Zielerreichung
- und die Bewältigung der Komplexität und das Schaffen überblickbarer Organisationen.

Die gegenwärtige Krise zeige die Konsequenzen von falschen Zielsetzungen und Anreizsystemen zur Erreichung der Ziele, von unanständigen oder gar gesetzeswidrigen Geschäftspraktiken und von einem unrealistischen Wachstumswahn, der zu einem unüberblickbaren Chaos geführt habe. Er zeigte auf, dass diese drei Kriterien auch für die Führung in der Armee von zentraler Bedeutung sind.

## Transaktional versus transformational führen

Die Theorie der transformationalen Führung von Bass und Burns postuliert, dass transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiter in besonderer Weise motivieren und geradezu «transformieren», d.h. die Mitarbeiter dazu bewegen, einen überdurchschnittlichen freiwilligen Arbeitseinsatz zu leisten. Transak-

tional bedeutet demgegenüber Führung auf Austausch und Zielsetzung. Die Mitarbeitenden «erledigen» ihre Arbeit. Als dritte Möglichkeit bleibt das «Laissez-faire» oder die Nichtführung, in welcher der Mitarbeiter sich selbst überlassen ist. Transformationales Führen wird auch mit Charisma in Verbindung gebracht. An die Mitarbeitenden werden hohe Erwartungen gestellt. Hohes Engagement wird gleichzeitig gefordert und gefördert. Voraussetzungen sind attraktive Ziele, begeisterte Visionen und eine intellektuelle Stimulierung. Prof. Dr. Klaus Jonas von der Universität Zürich ging in seinen Ausführungen auf die Wichtigkeit der transformationalen Führung und des Vertrauens im Führungsprozess ein, um die Leistung und das freiwillige Engagement der Geführten zu steigern. Gerade in einer Milizorganisation sei das freiwillige Engagement eine unabdingbare Notwendigkeit für das langfristige Funktionieren des Systems.

## Richtig entscheiden in unterschiedlichsten Situationen

Prof. Dr. Peter Gomez von der Universität St. Gallen zeigte auf, warum durch die Finanz- und Wirtschaftskrise das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zerrüttet ist und das Vertrauen in die Wirtschaft zur selbständigen Problemlösung schwindet. Er zeigte, dass sowohl die Wirtschaft wie die Armee ihre Tätigkeiten unter dem Blickwinkel der gesellschaftlichen Wertschöpfung betrachten müssen. Was kann die Wirtschaft dazu beitragen, das verloren gegangene Vertrauen wieder herzustellen, fragte der Referent? Zuerst einmal müsse sie erkennen, wie weit sie sich von den gesellschaftlichen Erwartungen entfernt habe. Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich oberste Führungskräfte bezüglich der Werte ihres Unternehmens im weitestgehenden Einklang mit den Werten der Gesellschaft wähen, was eine trügerische

Annahme sei. Deshalb müsse die unternehmerische Tätigkeit von der Gesellschaft her neu gedacht werden und sich konsequent an ihrer gesellschaftlichen Wertschöpfung messen lassen. In diesem Kontext müsse auch Führung neu gedacht werden. Dies bedinge, dass Führungskräfte der Zukunft immer unter der Prämisse entscheiden: «Die Gesellschaft sitzt mit am Tisch!»

## Welches ist der beste Entscheidungsprozess?

Prof. Dr. Roman Boutellier von der ETH Zürich ging in seinen Ausführungen auf einen zentralen Aspekt erfolgreicher Führung ein: Richtig entscheiden in unterschiedlichsten Situationen. In der Betriebswirtschaftslehre habe Taylor vor gut 100 Jahren noch geglaubt, er hätte die beste aller Management-Methoden gefunden: Das Scientific Management. Heute weiss man, dass es den besten Management-Stil nicht gibt. Der Referent zeigte mit Beispielen und Forschungsergebnissen auf, warum es den «besten» Entscheidungsprozess an sich nicht gibt und dass sich der richtige Entscheidungsprozess vor allem aus den Zielsetzungen und der individuellen Initiative ableiten lasse.

In der anschliessenden Podiumsdiskussion diskutierten die Referenten einzelne Kernaussagen aus ihren Ausführungen und beurteilten deren Bedeutung für die Führung in der Armee. ■

Die Inhalte der Tagung werden in Buchform erscheinen. Die Publikation kann bei der Militärakademie an der ETH Zürich bestellt werden:

Militärakademie an der ETH Zürich  
Kaserne  
CH-8903 Birmensdorf  
Tel: +41 44 739 82 82  
Fax: +41 44 739 82 00  
milak@milak.ethz.ch  
www.milak.ch