

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 141 (1975)

Heft: 2

Artikel: Aspekte der Führung : Ziviles Management und militärische Führungstechnik

Autor: Wildbolz, Hans

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-49564>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.01.2026

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

Aspekte der Führung: Ziviles Management und militärische Führungs- technik*

Korpskommandant H. Wildbolz

Erst in jüngerer Vergangenheit hat sich die Erkenntnis von der Bedeutung der Unternehmensführung in den verschiedensten Tätigkeitsbereichen der Verwaltung und Wirtschaft durchzusetzen vermocht. Auch die militärische Führung, die früher wohl den einzigen systematischen Vorgesetztenlehrgang vermittelte und stets einen auch auf die zivile Führungstechnik nachhaltigen Einfluß ausgeübt hat, bezieht heute wertvolle Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaft und dem Management. Im Bewußtsein, wie wichtig und anspruchsvoll nicht zuletzt angesichts der sich wandelnden Umweltverhältnisse gute Führung und entsprechende Lernprozesse geworden sind, eröffnen wir hiermit eine Serie von Beiträgen über Aspekte der Führung in modernen Streitkräften.

Sbr

bare Disziplin durch Schulung gewonnen werden, auch die Kunst (individuelle Veranlagung) der Menschenführung wird durch die Beachtung von **Führungsgrundsätzen** und vor allem durch die **Führungspraxis** mitgeformt.

Als erste grundsätzliche Voraussetzung guter Führung möchte ich daher die Notwendigkeit gründlicher **Schulung** festhalten. Dabei ist es mit Grund- und Weiterschulungslehrgängen allein nicht getan. Jede leitende Tätigkeit muß wissenschaftliche Erkenntnisse, praktische Erfahrungen und technisch-methodische Hilfen ausnutzen und sich kontinuierlich zu verbessern trachten.

Vorgesetzte dürfen sich nicht auf Routine und Intuition verlassen, sondern müssen selbstkritisch und unermüdlich an sich arbeiten. Dabei fällt keinem eine Perle aus der Krone, wenn er die Führungstätigkeit in partnerschaftlicher Auswertung mit seinen Mitarbeitern und Unterstellten periodisch bespricht. Bei aller Wichtigkeit des Selbstvertrauens und der Konstanz kann zu selbstsichere Beharrlichkeit, ja Unbelehrbarkeit den methodischen Fortschritt verbauen, ohne den es auf Dauer keine gute Führung gibt.

Eine Hauptaufgabe jedes Chefs muß aus den gleichen Gründen auch sein, daß seine Führungstätigkeit die Weiterausbildung, Belehrung und Förderung seiner Mitarbeiter gewährleistet.

Keine Führung ohne Schulungsfunktion!

Zur Schulung gehören – neben Lehrgängen – auch Aussprachen und Führungsübungen (nach der Spieltheorie, unter anderem im Hinblick auf Krisenlagen).

Allen Führungsaufgaben – in öffentlichen und privatwirtschaftlichen, zivilen und militärischen Bereichen – ist ferner gemeinsam, daß sich die Führungsbedingungen allgemein tiefgreifend gewandelt haben. Mitarbeiter und Untergabe, besonders der jüngeren Generation, sind urteilskräftiger, selbstbewußter und weniger autoritätsgläubig, aber auch empfindlicher geworden. Sie stellen höhere Anforderungen an die Möglichkeiten des Mitwissens und der Mitgestaltung, was der Drang nach Mitbestimmung und «Demokratisierung» der Unternehmensführung deutlich werden läßt.

Motivierung und Zweckmäßigkeit der beruflichen und dienstlichen Verrichtungen werden sachlicher, aktiver und kritischer beurteilt.

Diese grundsätzlich durchaus positiven Tendenzen bleiben nicht ohne Einfluß auf die Führungsfunktionen:

- die Partnerschaft ist wichtiger gewor-

I. Voraussetzungen und Funktionen der Führung

Wir wollen von der Frage ausgehen, was «Führen» heißt.

Nach allgemeiner Definition ist unter «Führen» zu verstehen:

- das Handeln aller Beteiligten auf das gemeinsam zu verfolgende Ziel ausrichten und
- den Erfolg durch bewußtes Einwirken erreichen.

Mit andern Worten:

- die Kräfte zur Mitgestaltung mobilisieren und
- lenkend kreativ Einfluß nehmen auf den Gang des Unternehmens («führen» statt «verwalten»).

Allen Führungsaufgaben ist daher vor allem eigen, daß in jeder Arbeitsgemeinschaft – im öffentlichen und im privaten Bereich, in Verwaltung, Wirtschaft und Armee – der **Mensch im Mittelpunkt** steht.

Auch der tüchtigste Fachmann wird als Vorgesetzter zum Versager, wenn er seine Mitarbeiter nicht zu engagieren weiß. Der Chef unserer Zeit muß ein «Fachmann der menschlichen und sozialen Beziehungen» sein.

Für jede leitende Stellung war und ist die **Menschenführung** entscheidend. Die **Betriebsführung** – mit ihren organisatorischen, betrieblichen und administrativen Aufgaben – ergänzt erstere. Ihr heutiges großes Gewicht darf aber nicht dazu führen, daß die zwischenmenschlichen Beziehungen als Hauptfunktion der Führung durch eine «Technokratie der Betriebsleitung» verdrängt werden.

Während die Betriebsführung vorwiegend durch die **lernbare Führungs-technik** beherrscht werden kann, ist die Menschenführung in erster Linie von der **Persönlichkeit** (der Ausstrahlung und dem Geschick) des Vorgesetzten geprägt und damit von seiner Veranlagung abhängig.

Die Qualitäten des Chefs sind ihm aber nicht in die Wiege gelegt. Nicht nur muß die Führungstechnik als lern-

* Leicht gekürzte Wiedergabe eines in Offiziersgesellschaften gehaltenen Vortrages. Vergleiche auch die Buchbesprechung von Wz. auf S. 73 dieses Heftes.

- den als bloß einseitige Führungsakte;
- die Einsicht wichtiger als der Zwang;
 - die sachbezogene Autorität wichtiger als die rangbezogene;
 - die Persönlichkeit (Können und Geschick) wichtiger als äußere Respektmittel.

Die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen vertiefen sich immer mehr zu gemeinschaftlichen Leistungen.

Kein noch so kooperativer Führungsstil kann indessen der **Autorität**, der **Disziplin der Einordnung** und einer **Schichtung von Führungsstufen** entbehren.

Die Verflechtungen im Mitarbeiterverhältnis und in der Führungsstruktur erfordern klare Abgrenzungen:

- Einmal gibt es in jedem Betrieb Leute, die – ohne mitzudenken und ohne sich über die ihnen zugewiesene Arbeit hinaus zu verpflichten – geführt (befehligt) werden wollen, besonders bei Dienstzwang, zum Beispiel in der Armee. Es gibt auch solche, die zur Mitwirkung über ihren Arbeitsplatz hinaus nicht befähigt sind.
- Ferner findet die kooperative Führung ihre Grenze in der Verantwortung. In jedem Unternehmen kommen auf Grund der Funktionsziele jeder organisatorischen Stufe entsprechende Verantwortlichkeit und Befugnisse zu, in deren Rahmen die Entscheide letztlich der Führung (Einmann- oder Kollegialführung) zukommen.

Und schließlich hört die gemeinschaftliche Führung dort auf, wo in Notlagen und unter Zeitdruck, also unter Zwang, rasch entschieden und straff geführt werden muß (Katastrophenführung, Krisenmanagement). Hier wird die tatkräftige, zeitgerechte Führung wichtiger als die Perfektion lange erwogener Lösungen.

Außerhalb dieser Sachzwänge zur autoritären, diktatorischen Führung ist es aber für jeden leitend Tätigen ein höchstes Gebot, die in seinem Führungsbereich Mitwirkenden zur **schöpferischen Beteiligung** und zur **gemeinschaftlichen Leistung** zu aktivieren.

Dieses Führungsprinzip gilt auch für die Armee, in der Autorität und freie Entfaltung – besonders im Einsatz um letzte Werte und Opfer, um Leben und Tod – in einem schärferen Spannungsverhältnis stehen als in einem zivilen Führungsbereich. Aber besonders in einem Milizheer sind Voraussetzungen gegeben, das Leistungspotential auszuschöpfen. Die heute weit entwickelte Stabstechnik ist ein Beispiel interdisziplinärer Teamarbeit. Sogar unter Zeitdruck ist der Entschei-

dungsprozeß auf die bestmögliche Mitwirkung der Stabs- und Linienstellen ausgerichtet.

Neben dem «Krisenmanagement» im Einsatz bietet in der Armee aber vor allem die Führung im Ausbildungsdienst und im Friedensdienstbetrieb weite Möglichkeiten zur Gemeinschaftsarbeit. So können geeignete Kräfte aus der Truppe – als Hilfskader – ungeachtet ihres Grades für wichtige Aufgaben der Führung und Ausbildung herangezogen werden: zum Beispiel als Sportleiter, als Bau chefs für Fach- und Organisationsaufgaben, im Informationsdienst und in Arbeitsgruppen.

Diese Kapazitäten sind in kooperativer Führung vermehrt ausschöpfbar.

Selbstverständlich stellen solche Führungstechniken höhere Anforderungen an das Kader,

- an Beweglichkeit und Geschick;
- an das Organisationstalent;
- vor allem an eine vertiefte methodische Schulung.

Neben der taktischen (Einsatz-) Ausbildung des Kaders, das seiner Mehrfachrolle der Truppenführung, der Ausbildungsgestaltung und der Leitung des Dienstbetriebes gerecht werden muß, ist meines Erachtens das methodische und betriebliche Können mit mehr Gewicht zu fördern. Dazu scheinen mir folgende Maßnahmen dienlich:

1. Der Ausbau der Lehrdisziplin «Führungstechnik in Ausbildung und Dienstbetrieb», die neben die «taktische Führungstechnik» zu treten hat. Diese Lehrdisziplin muß vor allem in Kaderschulen und beim Abverdienen zur Geltung gelangen.
2. Führungsrichtlinien für Ausbildungsdienste, analog der Vorschrift «Truppenführung» für den taktischen Bereich. Solche Führungsrichtlinien haben sich in der Unternehmungsführung der Wirtschaft und der Verwaltung als nützliche Hilfe erwiesen.

Diese Maßnahmen setzen ein umfassendes Konzept der Ausbildung und des Dienstbetriebes für Instruktionsdienste voraus.

«Grau ist alle Theorie und grün des Lebens goldner Baum!» Im Zeitalter des Managements und der betriebswirtschaftlichen Modelle dürfen wir nicht übersehen, daß in der Praxis und im Alltag, der die Ideale verdrängt, für jede Führungsaufgabe besondere Voraussetzungen gelten.

Die Führung darf zwar nicht systemlos, aber auch nicht Schema und Schablone sein.

Jeder Betrieb und jede leitende Charge muß – trotz vielen Gemeinsamkeiten – zum **eigenen Modell** finden.

In der zivilen und militärischen Führung ist mit einem bestimmten Chef eine bestimmte Ära verbunden. Sein persönlicher Führungsstil bedarf eines Spielraumes für besondere Akzente.

Jeder Vorgesetzte darf diese «Bandbreite» nicht nur für sich beanspruchen; er muß auch seinen leitenden Mitarbeitern und Untergebenen die Entfaltung ihrer persönlichen Note erleichtern.

Das Prinzip der **Führung durch Zielsetzung** (in der Armee auch als Auftragsführung bezeichnet) trägt diesem Gedanken nicht nur in bezug auf die Aufgaben, sondern auch in bezug auf das methodische Vorgehen Rechnung.

Nun ist dieser **Spielraum** allerdings nicht unbegrenzt:

Die Führungstechnik wird in einer bestimmten Stellung von menschlichen und betrieblichen Umweltbedingungen vorbestimmt, die sich unter anderem ergeben können aus:

1. der Stellung (Stufe), dem Aufgabenbereich, der Leitungsorganisation sowie den Leistungs- und Funktionszielen im Einzelfall;
2. der Abhängigkeit vom Arbeitsstil des Vorgesetzten, von Gewohnheiten im Betrieb und nicht zuletzt von der Ausbildung;
3. dem Gebot der Kontinuität, namentlich bei häufigen Mutationen.

Zu viele halten sich an den ironischen Rat von Papst Johannes XXIII.: «Machen Sie es wie Wir: Wir stellen Uns vor, was Unser Vorgänger tun würde; dann tun Wir das Gegenteil ...!»

Zu häufige und abrupte Führungsstiländerungen bei personellem Wechsel, wie übrigens auch organisatorische Umstellungen, schaffen meist mehr Frictionen und Unsicherheit als vermeintliche Vorteile der Verbesserung.

Unterschiede ergeben sich auch in bezug auf die Verantwortung (zum Beispiel gegenüber der Öffentlichkeit) und auf die Motivierung der Beteiligten, zum Beispiel indem in der Wirtschaft mehr persönliche Interessen an der Leistung mitspielen als etwa im Dienste der Landesverteidigung.

So hat jede Führungsaufgabe ihre besondern Prärogativen und Auflagen, die es in Führungsstil und Führungstechnik zu berücksichtigen gilt.

Stellen wir uns noch die Frage nach den **Hauptfunktionen der Führung**. Im wesentlichen schließen sie folgende fünf Gruppen von Pflichten ein:

1. die Zielsetzung und die Führungs konzeption;
2. die Planung;
3. die Betriebsleitung (Organisation, Arbeitsablauf, Koordination);
4. die Personalführung (einschließlich der bereits erwähnten Schulung);
5. die Bewältigung der laufenden Geschäfte (Selektion, Arbeitsteilung usw.).

Die Arbeitstechnik des Chefs muß sich darauf ausrichten, sich dieser Hauptfunktionen nach Zeit und persönlichem Engagement in ausgewogener Weise anzunehmen.

Wenn wir leitende Persönlichkeiten nach ihren wichtigsten Führungsaufgaben und -interessen fragen, bewegen sich ihre Antworten – in unterschiedlicher Dringlichkeitsfolge – im Rahmen dieser fünf Funktionsgruppen.

Jeder Chef muß sich mit diesen **Schwerpunkten** in seiner Führungstätigkeit auseinandersetzen.

Im Ablauf der Führungsphasen ist kurz auf die Bedeutung der Arbeitsteilung hinzuweisen. Für eine optimale Ausnutzung der meist knapp verfügbaren Zeit muß sich jeder Vorgesetzte arbeitstechnischer Hilfen bedienen. Dazu gehören etwa:

1. Tätigkeitsprogramme (Agenda genügt nicht):
 - längerfristige Grobplanung (semester- oder jahrweise),
 - kürzerfristige Feinplanung (zum Beispiel wöchentlich);
2. Pendenzlisten;
3. Zeitpläne für die einzelnen Entscheidungsprozesse.

II. Führungsfehler

In der Führungspraxis erweist es sich oft als methodisch wirksamer, statt Dogmen der Führungskunst nachzueifern, sich konsequent zu bemühen, an sich und an andern erlebte «**Führungssünden**» zu vermeiden. In der folgenden Auswahl seien einige der verbreitetsten und verhängnisvollsten aufgeführt.

1. Fehlender Überblick

Der Chef läßt sich durch den Alltag, laufende Geschäfte und dringliche Aktualitäten von seinen Hauptaufgaben ablenken. Das Pressante und augenfällige Tagesgeschehen werden ihm zum Feind des Wichtigen.

Vielmehr sollte er in seiner Arbeit:

- Schwerpunkte und Prioritäten bilden;
- Zeit zum Meditieren aussparen;
- «vom Wichtigen leben und nicht vom Dringlichen sterben ...».

2. Geringe Einflußnahme

Der Chef läßt den Dingen zu sehr den Lauf. Er befaßt sich mit dem, was man ihm vorlegt. Er weicht Entscheidungen, Zielsetzungen und Impulsen aus, das heißt, er «führt» nicht.

Vielmehr sollte er:

- kreativ und dynamisch Einfluß nehmen,

– und sich auf die Hauptaufgaben **seiner Stufe** gestaltend ausrichten.

Hier wirken sich die Nachteile der Routine negativ aus.

3. Ungenügende Entlastung

Der Chef zieht zu viel an sich und tut Dinge, die er (meist besser) von Mitarbeitern ausführen lassen kann («Einmannführung»).

Dieser Stil hat zur Folge die ungenügende Aktivierung der Mitarbeiter, für die er dann meist auch keine Zeit hat.

Er soll die Arbeiten aufteilen und bis zu den Kernfunktionen, die er sich selbst vorbehalten muß, abtreten.

Stabsstellen sind vor allem verpflichtet, den Chef von Ballast freizuhalten, ihm seine Arbeit vorzubereiten und für eine scharfe Triage der «Chefsachen» zu sorgen.

Zur Entlastung gehört auch, daß die Führung sich auf ihre Stufe beschränkt: Der Kommandant führt mit seinen direktunterstellten Verbänden (zum Beispiel Regimentskommandant mit Bataillonen) und greift nicht ohne Not in die Führung der untern Stufen ein.

Damit hängt zusammen:

4. Erschwerung der untern Führung

Der Chef macht sich die eigene Führungsaufgabe auf Kosten der untern Stufen zu einfach, indem er alles Unangenehme nach unten weitergibt und sich selbst mit dem Angenehmen, Unproblematischen befaßt.

Jede Führungsebene muß es sich zu eigen machen, für die Arbeit auf den untern Ebenen möglichst günstige Voraussetzungen zu schaffen:

- durch rechtzeitige Anordnungen;
- durch saubere Auftragerteilung;
- durch Vermeiden unnötiger Auflagen und Ausführungsbestimmungen.

5. Voreingenommenheit im Entscheid

Der Chef legt sich zu früh fest, indem er sich auf seine Intuition verläßt. Er soll sich vielmehr erst entscheiden, wenn er alle Entscheidungsgrundlagen und alternativen Lösungen kennt (**nach** gründlicher Lagebeurteilung und Entschlußevaluation). Ein nach Zeitplan geordneter Entscheidungsprozeß ist gerade in Zeitnot besonders wichtig.

6. Unklare Führungsorganisation

Der Chef sorgt nicht für klare Verhältnisse der Verantwortung, Führungsortnung und Arbeitsabläufe.

Gute Führung setzt klare Gliederungen («Kommandoerhältnisse») voraus, mit nicht zu vielen Direktunterstellten oder zu vielen Zwischenstufen.

Auch soll wenn möglich die Stabsleitung nicht in Personalunion mit der Chefstellung ausgeübt werden.

Bei interdisziplinären Arbeiten müssen die Leitung (Federführung) und die Zusammenarbeit gut geregelt sein (Projektleitungen).

7. Unzureichende Flexibilität der Führung

Der Chef führt zu schematisch, doktrinär und unbeweglich.

«1. Das haben wir immer so gemacht ...» oder

«2. Das haben wir nie so gemacht ...»

Es ist wichtig, daß man sich den jeder Situation eigenen Verhältnissen – in «situationellem Führungsstil» – anpaßt und sich von der Schablone freihalten kann.

8. Fehlende Transparenz der Führung

Der Chef läßt die Mitarbeiter im unklaren über Absichten und (nicht) getroffene Entscheide. Er erteilt Aufträge, ohne Mitinteressierte zu orientieren.

Zur Führung gehört, daß sie

- für gute Information sorgt;
- Unsicherheiten aufspürt;
- vor allem in Personalangelegenheiten offen ist.

9. Mangelhaftes Arbeitsklima

Der Chef versteht es nicht, um sich eine Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit, der Ritterlichkeit und des Interesses zu schaffen. Vielmehr sollte er sein ganzes menschliches und führungstechnisches Geschick aufwenden, um Friktionen und Spannungen zu beheben.

10. Prestigedenken

Der Chef sollte sich hüten, sich selbst

- statt die gemeinsame Sache – zur Richtschnur des Handelns zu machen. Dazu gehört auch, sich nicht für unentbehrlich zu halten.

Fragen wir abschließend nochmals, worauf es in der Bewährung des Chefs vor allem ankommt:

- Gute organisatorische und betriebliche Voraussetzungen.
- Konzentration auf die Hauptföhrungsaufgaben.
- Geordnete, aber flexible Arbeitsabläufe.
- Sorgfältige Zeitplanung.
- Geschick im Engagement der Mitarbeiter.
- Umsichtige Personalführung.
- Ausstrahlung als menschliches und berufliches **Vorbild**.

Ziviles Management und militärische Führungstechnik sind in vielem verbunden. Gegenseitige Impulse sind im Milizheer begünstigt, im Interesse des führungstechnischen Fortschritts, den beide in Synthese von Autorität und Entfaltungsfreiheit anstreben.