

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 148 (1982)

Heft: 7-8

Artikel: Zeitgemässe Führung in Armee und Unternehmung

Autor: Seethaler, Frank A.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-54435>

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: 12.01.2026

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

Zeitgemässe Führung in Armee und Unternehmung

Divisionär zD Frank A. Seethaler

Das Gros unseres Milizkaders ist in zivilen Unternehmungen tätig. Instruktoren lernen in Seminarien an der Militärschule die Probleme von Führung in Armee und Unternehmung miteinander zu vergleichen und bilden in höheren militärischen Schulen Führungskräfte aus. Das ergibt gegenseitig befruchtende Wirkung. fas

1 Über Führung

Wo Menschen gemeinsam Aufgaben zu lösen haben, müssen Kräfte organisiert und zielgerichtet eingesetzt werden. Schon in kleinsten Kollektiven erfolgt das Handeln arbeitsteilig, dabei sind Willensbildung und Steuerung der Tätigkeit «Führungsakte». **Führen** ist so alt wie überlegtes und gewolltes menschliches Tun: Decken des Bedarfs, anlegen von Behausungen, kämpfen.

Jede Aktion, gleich welcher Art, muss geführt werden. Ansonst ist sie dem Zufall und dem Zerfall anheimgegeben. Führen beginnt mit dem vorausschauenden Ordnen der Gedanken. Allein schon dieser intellektuelle Vorgang kann ein anspruchsvolles, kompliziertes Prozedere sein, das die Leistungsfähigkeit eines einzelnen übersteigt. Entscheidungsvorbereitung (Beurteilen der Lage, wie wir Militärs sagen) geschieht meist im Zusammenwirken von Teilstäben. Der Entschluss selber, das heißt die Entscheidung über die einzuschlagende Generallinie der Aktion, findet ihren Ausdruck in der formulierten Zielsetzung, der Absicht. Dies ist zweifellos ein Höhepunkt im Führungserleben.

Oft ist aber die Steuerung eines Produktionsablaufs, einer Dienstleistung ebenso anspruchsvoll und aufreibend wie die Planung; **im Gefecht** ist sie es immer, denn es müssen ja Menschen unter Lebensgefahr zu vollem und beharrlichem Kräfteeinsatz gebracht werden. Aus den Fehlern schliesslich, die spätestens bei der Erfolgskontrolle sichtbar werden, erwachsen bereits wesentliche Erkenntnisse für künftige Entscheidungen.

Der **Zyklus der Führung** einer Aktion ist im Grunde überall der gleiche: Vorbereitung – Entschluss – Durchführung – Verwertung des Ergebnisses. Demgemäß ist der Unterschied zwischen militärischer und ziviler Führung nicht grösser als jener zwischen einzelnen Wirtschaftszweigen unter sich, oder als der Unterschied zwischen Armee und Unternehmungen der öffentlichen Hand. Unterschiedlich sind die Veranlassungen, die Zwecke, die Motivationen, die «Philosophien». Verschieden sind auch die Risiken: Verluste an Menschen, Geld, Einfluss, Zeit, Material. Voneinander abweichend sind insbesondere die organisatorischen Strukturen der Apparate, die – oft bis ins letzte verfeinert – der Optimierung der Führungs- und Arbeitsabläufe angepasst sind.

Alle Gemeinsamkeiten und alle Verschiedenheiten der Führung in Militär und Unternehmung aufzuzeigen ist daher unmöglich. Aber wir können **typische Merkmale** – gleichartige und von einander abweichende – herausstellen. Anerkennen wir diese als gültig, so können Führungserfahrungen des einen befruchtend auf den anderen Bereich einwirken.

2 Die Entscheidung

Je höher die Führungsebene, je ausgedehnter der Einflussbereich und je grösser das Gewicht der Verantwortung, desto wichtiger werden Sorgfalt, strenge Objektivität und Rationalität im Entscheidungsprozess. Entscheidungen sind dann zu treffen, wenn mehrere Möglichkeiten des Vorgehens, des Verhaltens, des Handelns, wenn Optionen offenstehen.

Entschlussfassung, Entscheidungsfindung ist ein schöpferischer Akt: Zunächst ist sie Urteil, gleichzeitig aber auch Geburt einer «*idée de manœuvre*» und darüberhinaus verbindliches Festlegen der Richtlinie für das künftige Handeln aller Mitwirkenden. Von diesem Punkte aus – rückwärts lässt sich das (immer gleichbleibende) Prozedere konstruieren: **von der Analyse über die Synthese zum Entscheid.** In der Analyse wird versucht, alle Faktoren, die auf die Lösung der gestellten Aufgabe von Einfluss sein könnten, zu erfassen, zu werten und Folgerungen abzuleiten. In der Praxis ist das fast immer ausgeschlossen: Ich weiss nicht alles über den Feind, die Konkurrenz; ich kenne nicht alle Besonderheiten und Tücken der Umwelt, des Marktes. Wo sich nicht alle Faktoren ermitteln lassen, muss mit Hypothesen gearbeitet werden: «wahrscheinlichste beziehungsweise gefährlichste Feindannahme», «wahrscheinlichstes beziehungsweise gefährliches Verhalten der Konkurrenz».

Die **vielfältigen Erkenntnisse**, die aus der Analyse hervorgehen, sind die Bausteine in der Synthese; sie dienen der Konstruktion der Möglichkeiten für das Handeln: Ich kaufe – ich kaufe nicht – ich kaufe vorläufig noch nicht; ich greife an – ich bleibe in der Verteidigung – ich warte mit dem Angriff noch zu. Wo nach groben Rastern entschieden werden kann, lassen sich rasch und sicher die erfolgversprechendsten Lösungsmöglichkeiten erkennen. Wenn aber viele beeinflussende Faktoren zu berücksichtigen sind, kann das Entscheidungsverfahren kompliziert und langwierig werden; es kommt zur Evaluation. Wie immer eine Entscheidungssituation sich darstellen mag, stets werden neben den rationalen Mechanismen auch irrationale Kräfte in Funktion treten. Im Grunde ist der Entscheid ein innermenschlicher Vorgang, eine Mischung aus Denken, Kombinieren und Kalkül, aber auch aus Willen und Kräften des Gemüts, dem Gefühl und der Intuition. So wird Entscheiden zum Überwinden von Zweifeln, wird befreiendes Bekennen zur Tat.

Der Entscheid ist aber auch die **Übernahme von Verantwortung**. In der Wirtschaft, im Staat ist es oft ein einzelner, der ihn zu treffen hat – im Militär stets der Kommandant und nur der Kommandant. Die Tendenz zur Kollektivverantwortung ist aber unverkennbar. Wichtige Entscheide können dermassen belastend werden, dass es nicht mehr zumutbar oder zweckmässig erscheint, sie durch einen einzelnen tragen zu lassen. Je zuverlässiger das Vorbereitungsgremium arbeitet, um so eher lässt sich auch die Last eines

schweren Entscheides noch durch eine Person tragen.

Führen braucht Zeit. Entscheidungen wollen ausgereift, Planungen allseitig abgesichert und laufend ergänzt sein. Das Anordnen und Übermitteln bringt zusätzliche Verzögerungen. Wenn dann erst noch Zeitverluste aufgrund von Missverständnissen, Rückfragen, Liegenlassen von Aufträgen und anderem mehr dazu kommen, sind die Termine oft verpasst, der Gegner, die Konkurrenz früher am Ziel, der Ärger über bürokratische Verschleppung verständlich. **Zeitgerechtes Handeln** ist eines der obersten Gebote der Führung. Es beherrscht den gesamten Führungsrythmus; denn auf jeder Führungsstufe muss der Zeitbedarf für den eigenen Führungsakt und alle nachfolgenden Tätigkeiten der tieferen Instanzen ermittelt werden. Dies mindestens bis zum Beginn, meist aber bis zum Abschluss der ganzen Aktion.

Zeit- und Terminplanung sind unerlässliche und ständige Erfordernisse der Führung auf allen Stufen. Erziehung zum zeitgerechten Handeln, das Entwickeln des Zeitbewusstseins, aber auch die Schulung im Umgang mit entsprechenden Hilfsmitteln (Zeittabellen, Diagrammen, Netzplänen) sind aus keiner modernen Führungstechnik mehr wegzudenken.

3 Der Apparat

Staat, Wirtschaft und Militär sind in gleicher Weise an einem **durchrationalisierter Betrieb** interessiert; das heisst, statische und dynamische Organisationskomponenten sind aufeinander abzustimmen, die Strukturen sind übersichtlich, die Verantwortungen klar, die Dienstwege und Informationsflüsse kurz und möglichst direkt zu regeln; die Abläufe müssen eingeschliffen sein.

Die **private Wirtschaft** geniesst in den Belangen der Organisation gegenüber öffentlichen Institutionen und insbesondere der Armee den Vorteil grösserer Flexibilität und Gestaltungsfreiheit. **Staat und Militär** sind wegen des Legalismus und Traditionalismus, denen sie unterworfen sind, nicht zu raschen Strukturreformen fähig. Es ist eine Binsenwahrheit, dass Organisationssysteme mit zu breiter Kontrollspanne und zu vielen übereinander geschichteten Führungsebenen langsam und schwerfällig funktionieren. Zeit- und sachgerechtes Durchsetzen von Führungsanordnungen ist in solchen Institutionen erschwert.

Die Armee weist nicht weniger als neun Führungsebenen übereinander auf, und die Kontrollspanne einer Division umfasst bis zu 12 direktunterstellte Kommandostellen! Wenn man sich vergegenwärtigt, dass zumindest bei den Kampftruppen jeder Chef – um den erhaltenen Auftrag in die Tat umzusetzen – eine Lagebeurteilung anstellen, einen Entschluss fassen, Befehle formulieren und diese übermitteln muss, bevor die nachgeordneten Organe ihrerseits handeln können, so ist evident, dass es mit einem solchen Apparat nicht nur Stunden, sondern Tage dauern dürfte, bis die Führungsabsicht des Oberbefehlshabers vollzogen ist. Solche nicht mehr ganz zeitgemässen Umsetzmechanismen könnten dank Informatik, das heisst dem Einbezug elektronischer Datenverarbeitung bis auf mittlere Führungsstufen, und allenfalls verkürzter «Befehlskaskaden» gestrafft werden. Es geht um nicht weniger als um Zeitgewinn und Fehlervermeidung und damit um das Schaffen von mehr Reaktionsspielraum und Handlungsfreiheit, wie das in unserer Luftkriegsführung mit Hilfe eines elektronischen Führungssystems bereits verwirklicht ist. Der Unterschied zwischen einer modernen, in hohem Masse technisierten Armee und unseren schweizerischen Erdstreitkräften ist so gross, wie der Abstand eines automatisierten Betriebes von der Heimarbeit.

Angesichts der Tatsache, dass eine Armee für die Meisterung besonders schwieriger Lagen unter Inkaufnahme personaler Opfer geschaffen ist, muss diese Erkenntnis nachdenklich stimmen. **Krisenbewältigung** ist für eine Truppe der Normalfall. Wie schwierig es für Staat und Wirtschaft ist, Krisen zu meistern, zeigt sich daran, dass man oft gezwungen ist, besondere Krisenstäbe zu bilden. Krisenmanagement ist besonders in Rezessionen notwendig; für öffentliche Organe ist es bereits im Frieden (angesichts von Demonstrationen, Unruhen und Akten des Terrors, aber auch bei Katastrophen) kurzfristig notwendig werdende anspruchsvolle Führungsaufgabe. Folgende Voraussetzungen an den Führungsapparat sind nötig, um Krisenmanagement erfolgversprechend zu gestalten: höchster persönlicher Einsatz der beteiligten Führungskräfte; Permanenz; Informationsfluss und Triage sichergestellt; ständiger Kontakt und Gedankenauftausch mit den direkten Untergebenen; laufende Lagebeurteilungen und Konzipieren von Lösungsmöglichkeiten; rasche Zwischenentscheide, sofern sich Ganzheitsentscheide noch nicht verantworten lassen; also «Flexibilität». In der Krise wirkungsvoll führen lässt sich jedoch nur, wenn die

Chefs entschlossen und standfest sind, wenn klare Vorstellungen über das zu erreichende Ziel bestehen und die Unterführer in ihrem Bereich genügende Handlungsfreiheit geniessen.

Die Führungsapparate im Militär lösen, weil sie mobil sein müssen, unter ungünstigen örtlichen, technischen, zeitlichen und psychologischen Bedingungen immer neuartige Aufgaben – wenigstens im Kriege. Wirtschaft und Verwaltung trachten danach, unter vorteilhaften und möglichst konstanten Randbedingungen gut vorbereitete, ja sogar eingespielte Abläufe zu steuern. Anliegen militärischer Führung im Frieden muss es daher sein, einen vertretbaren Kompromiss zwischen geregeltem Dienstlauf und Simulation des Ernstfalles zu finden. Im Gegensatz zu stehenden Heeren zwingen uns die kurzen Dienstzeiten, Ausbildung und Dienstbetrieb so kriegsnah wie möglich zu gestalten und dabei immer wieder bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit zu gehen.

Merkwürdig ist, dass in Staat und Wirtschaft die Bedeutung des **Informationswesens** oft nicht recht erkannt ist. Der Spruch «gut informiert ist halb geführt», gilt nicht nur im Militär. Eine der beiden Aufgaben des Informationsdienstes ist es, für betriebsinterne Zwecke relevante Informationen zu beschaffen. Die Relevanz wird durch den Zweck der Information bestimmt.

Es lassen sich **vier Hauptzwecke** unterscheiden:

Erstens: Informationen, die einem allgemeinen Bedürfnis und der geistigen Innovation im Betrieb, im Truppenverband entsprechen, so etwa Fachwissen, Wirtschaftspolitik, innerbetriebliche Vorgänge aller Art. In der Armee ist das die staatsbürgerlich-sicherheitspolitische Grundmotivation (die ja sonst kaum noch jemand besorgt). Das Bedürfnis besteht ständig. Das Angebot an Information ist meist reichlich. Nur angemessene Auswahl und geschickte Präsentation vermögen Übersättigungen zu verhüten.

Zweitens: Informationen, die auftragsbezogen sind. Ohne sie lassen sich keine fundierten Entscheide fällen. Diese Informationen sind zum Teil schwer erhältlich und mit einem erheblichen Grad von Ungewissheit belastet. Falsche oder fehlende Informationen über den Gegner, die Konkurrenz, den Markt, können zu schweren Rückschlägen führen. Ungewissheit wirkt überdies zermürbend.

Drittens: Informationen, die der Auslösung vorbehaltener Entschlüsse

dienen. Es handelt sich meist um wenige, ganz bestimmte Informationen, zum Beispiel die Nachricht über den Eintritt jenes Ereignisses, das den Teilentschluss auslösen soll: «20 Feindpanzer haben die Linie Omega erreicht.» Das bedeutet: Gegenschlag auslösen!

Viertens: Informationen schliesslich, die nicht für den Grundentscheid oder einen wichtigen vorbehaltenen Entschluss, wohl aber für den technisch einwandfreien Ablauf der Aktion von Bedeutung sind.

Es fällt auf, dass die Informations- und Nachrichtendienste personell und organisatorisch oft unterdotiert sind. Dazu kommt das Phänomen, dass ab Kampfbeginn **Nachrichtenfluss und Nachrichtenqualität** nachlassen. Im Nachrichtendienst zu sparen ist falsch. Viele Fehlentscheidungen und Führungspannen sind auf mangelhafte und unrichtige Informationen zurückzuführen.

Eine weitere Aufgabe der Information ist es, nach aussen zu wirken. Ohne **Public-Relations-Arbeit** dürfte heute kaum noch ein Betrieb auskommen. Angebot und Werbung nehmen einen grossen Teil der geistigen und materiellen Potenz fast jeder Unternehmung in Anspruch. Dies alles, sollte man meinen, hat eine Armee nicht nötig. Doch auch für die Landesverteidigungsinstanzen bestehen **Informationspflichten**: dem Parlament gegenüber im finanz- und sicherheitspolitischen Bereich, gegenüber der Öffentlichkeit zur Erläuterung der staatspolitischen Notwendigkeit einer glaubwürdigen Landesverteidigung und der militärischen Aktualität, der Jugend gegenüber zwecks Grundmotivation und zur Vermittlung eines elementaren Wissensstandes über die Gesamtverteidigung. Haben wir überhaupt im Militärdepartement so etwas wie ein Public-Relations-Konzept?

4 Das Führungsverhalten

Natürlich ist zweckmässiges Führungsverhalten nicht eine Erkenntnis unserer Zeit. Es hat immer Führer gegeben, die aufgrund natürlicher Veranlagung, gepaart mit Intelligenz, Erfahrung und Tatkraft im entscheidenden Moment das richtige getan haben. Dass das Kriegswesen schon immer modern anmutende manageriale Verhaltensweisen gekannt hat, lässt sich leicht beweisen. Hier einige Beispiele:

Das «**management by objectives**» wird in einigen Heeren westlicher Staaten seit langem gepflegt und ist heute geradezu Ausdruck höchsten Füh-

rungsverständnisses: das «Führen mit Aufträgen», wobei der Auftrag das zu erreichende Ziel umschreibt.

Die «Führung mit Aufträgen» bezieht die Persönlichkeit des Untergebenen mit in die gestellte Aufgabe ein, und zwar sowohl rational wie emotional. Die Art der Ausführung ist dem Untergebenen grundsätzlich freige stellt, soweit nicht aus Koordinations gründen Einschränkungen auferlegt werden müssen. Das Besondere an diesem Führungsstil ist die Tatsache, dass in unserer Armee dieses Verhalten bis auf die unterste Stufe hinunter praktiziert wird, wenn auch begreiflicherweise mit unterschiedlichem Erfolg. Vom einzelnen Wehrmann wird erwartet, dass er einen an ihn erteilten Auftrag versteht, nach einer zweckmässigen Lösung sucht und sich erst noch überlegt, was bei der Ausführung des Auftrages geschehen könnte. Er soll also nicht nur mitdenken: Er soll konstruktiv und vorausschauend denken und selbstdäig handeln. Dieser zeitgemäss verstandene, zielorientierte Disziplinhalt wird dem mündigen Bürger und Soldaten einer freiheitlichen Demokratie gerecht.

Das «Führen mit Aufträgen» wird ergänzt durch das Recht, allenfalls die Pflicht zu handeln, wenn kein Auftrag besteht, ja sogar – unter bestimmten Voraussetzungen – von einem bestehenden Auftrag abzuweichen.

Das «**management by delegation**» ergänzt das Prinzip der Auftragsführung. Durch das Schaffen einer Atmosphäre von Handlungsfreiheit, Vertrauen und Selbständigkeit wird eine maximale geistig-seelische Anteilnahme über den Teilbereich hinaus am Ganzen erreicht. Die Lehre von der Motivation bietet hier gute Hilfe an. Allerdings verlangt dieses Führungsverhalten mehr Kontrolle.

Das «**management by participation**» (der frühere Kriegsrat) sei, sollte man meinen, verpönt – denn wer trägt da die Verantwortung? Dem ist nicht so. Die Kommission für Militärische Landesverteidigung (KML) beispielsweise und der Leistungsstab des EMD sind nicht nur beratende Organe des Departementsvorstehers, sondern haben geregelte Entscheidungsbefugnisse.

Aber auch auf allen übrigen Kommandostufen werden unter der Voraussetzung, dass genügend Zeit zur Verfügung steht und die Verhältnisse es zulassen, Entscheidungen in der Regel gemeinsam erarbeitet, und die Ausführung wird kollektiv-arbeitsteilig geplant. Gebräuchliche Methoden sind: die gemeinsamen Erkundungen mit Lagebeurteilungen; Aufforderungen des Chefs zur kritischen Stellungnahme mit der Pflicht der Untergebenen,

Einwände und Bedenken rückhaltlos vorzubringen; Ausarbeitenlassen von Alternativlösungen durch Stabsangehörige, eventuell sogar durch unterstellte Kommandanten und gemeinsame Diskussion darüber.

Der arbeitsteilige Entscheidungsprozess und Vollzug der Absicht gehen heute in einem **Heeresleitungsstab** so weit, dass der Kommandant fast nur noch bei der Entscheidung selber konstruktiv mitwirkt. Die übrige Zeit dient ihm zur Informationsaufnahme, Beurteilung von Alternativen und Vollzugs kontrolle bei der Truppe.

Die partizipative Führung ist der Schlüssel zu einer optimalen, schwerpunktartigen Entfaltung der Führerpersönlichkeit. Sie verlangt vom Chef geistige Überlegenheit, Selbstbeherrschung und Zurückhaltung.

Die Komponente «**management by results**» erinnert an klassische Zeiten militärischer Kriegsführung. Symbol des Erfolges war und ist der Orden, die Dekoration, die Nennung im Heeresbericht, die Beförderung. Noch heute gibt es – sogar in Europa – Armeen, die auf den höheren Führungsstufen mit Hilfe von Orden geradezu einen Exhibitionismus des Erfolges und der Verdienste betreiben.

In der schweizerischen militärischen Führungspraxis ist diese Art der Führung mehr oder weniger verpönt beziehungsweise verboten. Als Relikte bestehen individuelle Auszeichnungen für Wehrmänner aufgrund abgelegter Spezialprüfungen oder bestandener Wettkämpfe. Um auf Entschädigungen und Gratifikationen, wie sie als Ordenssurrogat in der Wirtschaft unentbehrlich geworden sind, zu stoßen, muss man schon in die Zeiten der Reis läuferei und ihrer Hauptmotivation, des Beutemachens, zurückgehen.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass das Führungsverhalten in modernen Streitkräften und Unternehmen durchaus ähnlich ist. Die autoritative Komponente ist nur eine, allerdings unerlässliche Verhaltensweise der militärischen Führung. Spätestens in der Krise kommt sie auch im zivilen Bereich zur Anwendung.

Ein anspruchsvoller Führungsstil hat seinen Preis. In der situativen und differenzierenden Führung besteht er in mehr Verständnis für Mitarbeiter und Untergebene dank besserer Schulung, in mehr Aufwand an Geduld und Einfühlungsvermögen, an Inkaufnahme von Übereifer und Überkreativität und allenfalls auch in einem grösseren Bedarf an Zeit für Instruktionen und Briefings.

5 Die personale Seite der Führung

Wer berufen ist, Chef zu sein, übernimmt Verantwortung. Sie besteht gegenüber den Vorgesetzten, den Eigentümern, den Mitarbeitern, der Truppe, gegenüber der Öffentlichkeit. Auch die Anonymität, die unser Gesellschaftsrecht kennzeichnet, vermag in kritischen Lagen die Fragen des Publikums nach der Verantwortung nicht zu verhindern. Verantwortung ist immer mit einer Einzelperson verknüpft, auch dann, wenn ein kollektives Gremium führt.

Was ist Führungsverantwortung? Es ist das die «Antwort» des Führers auf Fragen des Interessierten und Geführten. Zweifellos schöpft diese «Antwort» ihre Argumente zunächst aus dem branchenmässigen Sachverstand und aus fachtechnischem Können, immer häufiger auch aus Sachzwängen. Aber bereits Entscheidungen oder Verhaltensweisen von einer gewissen Tragweite werden mit geschäftspolitischen Interessen, mit Überlegungen des Marketings und solchen, die sich aus der Konkurrenzsituation ergeben, zu rechtfertigen sein. Für den militärischen Chef stellt sich das Problem unter Umständen in äusserster Pointiertheit als Frage nach dem noch vertretbaren Risiko. «Antworten» im Sinne von Verantwortung werden neben Messbarem stets und vor allem auch Momente des Er-Messens, Wägbares enthalten. Entscheide sind das Ergebnis von Beurteilungen, sind Urteil. Verantwortung ist die Bereitschaft, ja der Mut, zu seiner gedanklichen Tat, seinem Urteil zu stehen. Der Chef hat aber nicht nur zu seinem Entcheid zu stehen, sondern eben auch sein Führungsverhalten, die Art und Weise, wie er mit Mitarbeitern und Untergebenen umgeht, zu verantworten. Die soziale Komponente ist zum Bestandteil der Führung geworden.

Mit der Bereitschaft zur Verantwortung ist unabdingbar verbunden die Fähigkeit zum **Impuls**. Aus solch schöpferischer Kraft entzündet sich die Idee; der Impuls ist aktives Anpacken einer Aufgabe, ist der Drang zum Handeln, das beharrliche Verfolgen eines Ziels. Auch der Impuls ist nicht nur sachbezogen; er wirkt ebenso sehr auf Menschen ein, er richtet sie geistig auf das Ziel aus, treibt sie an, reisst sie mit.

Geführt wird immer eine Körperschaft, ein Truppenverband, bestehend aus Mensch, Materie, immateriellem Gut und deren organisatorischer Verbindung. **Verantwortung und Impuls** gelten in gleicher Weise den Dingen, wie den geführten Menschen.

Darum kann Führen nicht nur Sache des Verstandes, der «ratio» sein, sondern ist ebenso sehr Angelegenheit des Herzens, **der seelischen Kraft**, der «emotio». «Wer befehlen will», sagt schon Goethe, «muss im Befehlen Seligkeit empfinden». Diese «Seligkeit», zeitgemäss verstanden, ist nichts weniger als die unerlässliche Voraussetzung für unsere Milizkader. Darum sind «Charakter und Persönlichkeit des Führers ebenso wichtig wie sein Können» (TF Ziffer 72).

Wie das **Führungsgefühl** sich äusserst, hängt weitgehend vom Naturell und Temperament des einzelnen ab. Keiner aber kann Chef sein ohne Sinn für Verantwortung, ohne mächtige innere Antriebskraft und ohne Bereitschaft zum Wagnis.

6 Führerschulung

Ist Führung lernbar? «Genie ist Fleiss», heisst es. Die Praxis beweist es. Tausende von Kaderpositionen werden jährlich in unserem kleinen Land neu besetzt. Unsere partikularen und überschaubaren Verhältnisse bieten wie kaum sonstwo dem einzelnen Gelegenheit, irgendwo in eine leitende Position aufzusteigen, ein Amt, eine Vereinscharge zu übernehmen. Die geistigen und seelischen Kräfte zum Chef: Verstand, Verantwortungssinn, Impuls haben bei uns einen guten Nährboden.

Drei Dinge sind es, die die Formung der Führerpersönlichkeit entscheidend beeinflussen: Veranlagung, Ausbildung und Selbsterziehung.

Ohne ein Minimum an **Anlagen** ist allerdings die Hoffnung auf spätere Führungseignung gering. In einer methodisch einsetzenden und aufbauenden, geduldig-beharrlich einflussnehmenden **Führerausbildung** wird sich bald und bereits auf unterster Ebene zeigen, ob und welche Führereigenschaften vorhanden sind und wie sie sich zu entfalten vermögen. Mit fast naturgesetzlicher Wahrscheinlichkeit lässt sich dann der Wachstumsprozess fördern und weiter verfolgen. Diese Erkenntnisse haben zu vergleichbaren Auffassungen und Lösungen in der Kaderausbildung in Wirtschaft, Verwaltung und Armee geführt: zunächst die Auslese, dann der einführende Lehrgang und schliesslich die praktische Schulung «on the job», die dem militärischen «Abverdienen» eines Dienstgrades entspricht. Diese Aufgabe besteht für jede Linienfunktion und Führungsstufe.

Wenn also Genie Fleiss ist, dann ist

Führertum auch wesentlich **Arbeit an sich selbst**. Erst wenn Geist, Wille und Einfühlungsvermögen die freigelegten und geförderten Anlagen weiterpflegen, ausformen und profilieren und mit dem in Kursen und im Übungseinsatz Erlernten zu einer Einheit verschmelzen, wenn Wissen über Führung zur Führungserfahrung und bewusstem Führungserlebnis wird, wenn das Wachsen an der Aufgabe und die Bewährung im Einsatz dazukommen, erst dann darf von Führerpersönlichkeit gesprochen werden. Natürlich gibt es auch heute noch den «geborenen Führer» – aber er ist selten!

7 Was erwarten Armee und Unternehmertum voneinander?

Die Armee erwartet eine grundsätzlich positive unternehmerische Einstellung zur schweizerischen Sicherheitspolitik. Im einzelnen heisst das:

- Bereitschaft, ihre Kader auch der Armee, dem Zivilschutz beziehungsweise Kriegswirtschaft als Kader zur Verfügung zu stellen;
- Ermunterung der jungen Mitarbeiter, Unteroffizier und Offizier zu werden;
- Informationsfreundlichkeit in sicherheitspolitischen Belangen, zum Beispiel bei Besuchstagen der Truppe für Lehrlinge;
- Zivilschutz- und kriegswirtschaftsorientiertes Verhalten der Betriebsleitung.

Die Armee bietet aber auch!

- Die Übernahme von Pflichten durch Betriebsangehörige verbessert ihr Image und wirkt positiv auf die Belegschaft;
- Militärische Kaderschulen fördern die Persönlichkeit und die Sicherheit im Umgang mit Menschen bei den unteren Kadern;
- Das mittlere Armeekader vermittelt den Unternehmungen positive Impulse durch Zuverlässigkeit, Loyalität, Disponibilität, aber auch Kameradschaft und Humor und nicht zuletzt durch Belastbarkeit und Krisenfestigkeit.

Aufgabe eines jeden in eine Führungsverantwortung Genommenen ist es, an jenem Führungsmodell mitzugestalten, das in optimaler Weise den Bedürfnissen seiner Unternehmung, seines Verbandes dient.

Jede Unternehmung, gleich welcher Zweckbestimmung, ist Bestandteil eines grösseren Sozialkörpers. Ihr Tun und Handeln liegen im Interesse des ganzen. In der bewussten und gewollten Beachtung dieser Gegebenheiten liegt die höhere Verpflichtung der Führung. ■