

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 160 (1994)

**Heft:** 2

**Vorwort:** Der moderne Führer

### **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:** 16.04.2026

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

## Der moderne Führer \*

Zurzeit wird in der Schweiz das Führen als wichtigste Chefaufgabe in militärischen und zivilen Kreisen intensiv diskutiert. Zwar divergieren die Definitionen für die Führungstätigkeit etwas, aber alle sind sich einig, dass sie heute nötiger denn je ist.

### Krisen und Reformen als günstige Leistungsanreize

Die **Wirtschaft** befindet sich in der ersten echten Krise seit dem 2. Weltkrieg und sucht Mittel und Wege zur Überwindung ihrer Stagnation. Ein wichtiges Mittel hierzu ist die zielgerichtete, adäquate Führung auf allen Stufen.

Die **Schweizer Armee** steht im grössten Reformprojekt seit ihrer Gründung nach 1848. Dabei müssen u.a. viele lieb gewordene, eingespielte Verbände, Stäbe sowie Verfahren aufgegeben und neue, noch unerprobte Wege, Taktiken, Verbände gefunden werden. Gleichzeitig wird die Umstellung erschwert durch die ständig ändernden sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen, durch die Verknappung der Militärbudgets, vor allem aber durch die verkürzten Ausbildungszeiten bei gleichzeitig erhöhten Trainingsintervallen. Angesichts der vergrösserten Auftragspalette sind neben verbesserten Ausbildungshilfen **mehr geistige Flexibilität**, das Beseitigen alter Zöpfe und vor allem eine **höhere Führerqualität** auf allen Stufen verlangt, um die beschriebenen Schwierigkeiten zu bewältigen.

### Warum menschenorientierte Führung?

Seit einiger Zeit hat sich das Menschenpotential verändert. So kann z.B. weder im zivilen noch im militärischen Bereich einfach befohlen werden, um die ständig höher gesteckten Ziele zu erreichen. Unsere Dienstleistungskultur hat zur Folge, dass sich die Mitarbeiter nur dann voll einsetzen, wenn sie vom Ziel überzeugt sind, volles Vertrauen in die Chefs haben und die eigenen Interessen zurückstecken. Nur mit solcher Motivierung kann der Erfolg noch so raffinierter Systeme und Maschinen optimiert werden. Das als Lehrschrift für die Armee erklärte Buch von Prof. R. Steiger über «Menschenorientierte Führung» ist daher nicht nur in diversen Armeen, sondern auch in der Wirtschaft des In- und Auslandes ein grosser Schlager geworden. Dabei wird hier nicht etwa einer verwehlichten Behandlung der Menschen oder einer Lockerung der Disziplin das Wort gesprochen. Es wird aber klar gemacht, worauf es ankommt, damit der heutige Mitarbeiter in Zivil und Militär optimal arbeitet. Seine Leistung hängt eben nicht nur von der Qualität der Systeme und der Ausbildung ab, ebenso von seiner inneren Haltung, seiner Überzeugung und seinem Leistungswillen.

### Mitdenken hat Priorität

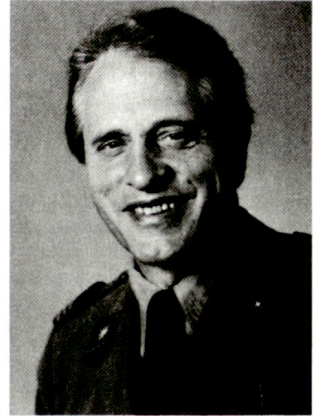
Leistungsfördernd wirkt neben dem guten eigenen **Vorbild** eine zweckmässige **Information** über das Ziel, Sinn und Zweck der Anstrengungen, um so die Leute von der Leistungsnotwendigkeit zu überzeugen, sie für die Ziele zu begeistern. Der moderne Mensch will schon von Kindheit an mitdenken, mitarbeiten. Ideal ist, wenn die Mitarbeiter bereits bei der Entscheidungsfindung einbezogen werden. **Mehrere biologische Computer im Brainstorming sind leistungsfähiger als einer allein.** Die Entscheidung selbst ist immer Sache des Chefs, seine Entscheidungen werden aber von den Mitarbeitern viel engagierter mitgetragen, wenn sie vorher befragt wurden.

### Wunder der Verantwortungsdelegation

Ebenso wichtig wie die Motivierung ist die Übertragung von Verantwortung. Sie steigert das **Verantwortungsbewusstsein** der Mitarbeiter, ihre Disziplin und das für positiven Teamgeist notwendige gegenseitige **Vertrauen** sowie das **Erfolgsgefühl** nach getaner Aufgabe. Im Militär kann die Arbeitsfreude u.a. stark gesteigert werden, indem einzelnen befähigten Mitarbeitern, unabhängig vom Grad, Aufgaben zuhanden des ganzen Verbandes übertragen werden. Abgesehen davon werden Ratschläge und Erkenntnisse von Quellen auf gleicher Stufe oft rascher angenommen als Belehrungen von Vorgesetzten.

### Fürsorge als Schlüssel zum einzelnen

Zu den wichtigsten Führertätigkeiten gehört die Beschäftigung mit dem einzelnen Untergebenen, sei es durch persönliche Gespräche oder Fürsorge für den ganzen Verband, weil so der einzelne die Wertschätzung durch den Führer spürt. Die Delegation von Kompetenzen und Verantwortung sowie die Fürsorge für Untergebene kann in den Führungsschulen nicht aktiv geübt, wohl aber durch entsprechendes Verhalten der Lehrer selber erfahren werden. In der Arbeit als Führer und Lehrer im Verband sowie in Stäben kommen diese menschenorientierten Tätigkeiten jedoch voll zum Tragen.



### «Armee 95», Chance für junge Führer

Die Armeereform will viele neue Impulse vermitteln und bietet gleichzeitig eine Chance für die dank Unerfahrenheit mit grösserem Kreativitätspotential versehenen jungen Führer. Sie können wertvolle Aufbauarbeit leisten und so grössere Erfolgserlebnisse buchen, als wenn sie lediglich ausgetretene, erprobte Wege wiederholen, sei dies in der Führung oder in der über 50% der Zeit beanspruchenden Ausbildungstätigkeit eines Milizeinheitkdt.

### Nicht alle sind gleich

Dies erlebten wir schon in der Schule, in der arbeitsteiligen Wirtschaft haben wir dies jedoch oft vergessen. Wenn wir ein Team, einen Verband fördern wollen, müssen wir versuchen, die Aufgabenteilung und die Anforderungen **individuell** zu gestalten. Potentiell wertvoll sind ferner die jungen Kritiker in der Gruppe, die rasch von den blossen Meckerern und Querköpfen zu unterscheiden sind. Sie erschweren zwar zunächst die Führungs- und Ausbildungsarbeit. Das Eingehen auf ihre Überlegungen, die Toleranz für ihre Andersartigkeit, vor allem aber die Übertragung von Verantwortung für Teilaufgaben können sie zu kreativem, eigenständigem Denken und Handeln im Interesse der ganzen Gemeinschaft veranlassen.

### Fehlerfreundliches Klima fördert Kreativität

Nur wenn man Fehler machen darf, wird die Kreativität und Selbständigkeit der unerfahrenen Mitarbeiter begünstigt. Zu harsche Kritik hemmt die **Risikofreudigkeit**, die gerade in Zeiten der Krise und der Reformen für neue Lösungsansätze wertvoll ist. Dies gilt speziell in der Ausbildung und Führung von Erwachsenen, da sie viel empfindsamer auf Kritik reagieren als die daran noch gewohnten Kinder.

### Lob des persönlichen Engagements

Dienen im Interesse anderer, vor allem auch der Öffentlichkeit, ist heute nicht mehr selbstverständlich und muss daher im zivilen wie im militärischen Bereich positiv gewürdigt werden. «Militärische Führererfahrung ist zwar keine Garantie für gute zivile Chefs, aber immerhin ein möglicher Baustein dazu» (Prof. K. Meyer). Dies bedeutet für viele Junge eine Motivation für die Übernahme einer militärischen Weiterausbildung und sollte auch von den zivilen Personalchefs aus staatspolitischen Erwägungen entsprechend berücksichtigt werden. Im übrigen ist es sicher so, dass Leute, welche sich so positiv für die Allgemeinheit einsetzen, sich auch für die Interessen ihres Arbeitgebers stark machen. **Spezialfall Blauhelme/-mützen:** Leute, welche sich freiwillig zur Verfügung stellen, um unsere äussere Sicherheit schon jenseits unserer Landesgrenzen und sogar mit einem erhöhten Risiko zu schützen, sollten von uns speziell belobigt werden. Das bedeutet, dass wir das entsprechende Ausführungsgesetz, welches vom Parlament mit grosser Mehrheit verabschiedet wurde, nicht verhindern dürfen und dass **Arbeitgeber** (zu den Bremsern von Militärkarriere und Spezialeinsätzen gehören nicht nur finanziell eingeeengte Kleinfirmen, sondern leider auch finanzstarke Banken und Versicherungen, ja sogar öffentliche Arbeitgeber) sie **moralisch unterstützen müssen, um ihnen so zu helfen, das Prestige der Schweiz in der internationalen Staatengemeinschaft zu fördern.**

Charles Ott

\* Diese Nummer steht den Offiziersschulen während des Jahres 1994 zur Verfügung.