

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 163 (1997)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Sind militärische Führungsgrundsätze in der Wirtschaft noch anwendbar?  
**Autor:** Brunner, Dominique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-64768>

### **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:** 19.01.2026

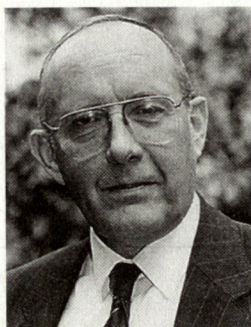
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Sind militärische Führungsgrundsätze in der Wirtschaft noch anwendbar?

Dominique Brunner

**Es hängt möglicherweise mit der über lange Zeit ständig sicht- und spürbaren Präsenz des «Militärischen» im schweizerischen Leben zusammen, dass der Wert der militärischen Führungsschulung und Führungserfahrung für den zivilen Bereich in neuerer Zeit angezweifelt wird. Das Gegenteil, nämlich die weitgehende Absenz des Militärischen im allgemeinen Leben als Folge der Einführung des rein freiwilligen Militärdienstes in den siebziger Jahren in den USA könnte dann ein offensichtlich gesteigertes Interesse wirtschaftlicher Unternehmungen in den USA an militärischen Führungsgrundsätzen erklären. Überdross hier, eine Wiederentdeckung dort?**



Dominique Brunner,  
Publizist,  
Vizepräsident und Direktor  
einer Kommunikationsagentur  
in Zürich,  
Oberst im Generalstab,  
Johannisburgstrasse 40,  
8700 Küsnacht.

Der Vorgang wäre sehr wohl erklärbar, er sollte aber diejenigen etwas nachdenklich stimmen, die neuerdings hierzulande den Nutzen militärischer Ausbildung und Führungserfahrung für die Wirtschaft minimisieren. So ist es zum Beispiel beachtlich, dass die «United States Military Academy», West Point, das Ziel hat, «the american leadership for the 21st century» zu entwickeln – und nicht nur das «military leadership». Man nimmt für sich in Anspruch, «leaders of character for the Army and the Nation» heranzubilden. Obwohl der erste Zweck der vierjährigen intensiven Schulung der angehenden Offiziere natürlich die Sicherstellung des Offiziersnachwuchses der Armee ist, sind Ausbildung und Erziehung darauf angelegt, die Absolventen auch zu befähigen, Führungsfunktionen im zivilen Felde wahrzunehmen, wenn sie sich nach Erfüllung der mindestens fünfjährigen Dienstpflicht oder später entschliessen, die Armee zu verlassen.

Die Technologie- und Betriebsberatungsgesellschaft Impac, die in den USA beheimatet und weltweit, so auch in der Schweiz, tätig ist (Impac steht für «Improved Management Profitability and Control»), erläuterte an einem im ersten Halbjahr 97 in Zürich durchgeführten Seminar die Relevanz militärischer Führungsprinzipien für die Führung in der Wirtschaft. General Howard Graves, ehemaliger Superintendent der Military Academy, machte die Persönlichkeitsmerkmale deutlich, die die Academy fördern will – ethische Verantwortung, innovativ, vielseitig, selbständig lernend, wirksam kommunizierend –, zeigte, dass die Absolventinnen oder die Absolventen technologisch-wissenschaftliche Kenntnisse, Verständnis der Geschichte und der gesellschaftlich-wirtschaftlichen Faktoren erwerben, führungsfähig und zugleich zur Teamarbeit befähigt und lebens-

lang lernwillig sein sollen. Der heutige leitende Mitarbeiter von Impac, ehemaliger Oberst der Army und wiederholt in verantwortlichen Stellungen an der Military Academy tätig, Robert McDannel, begründet die auffallenden Parallelen zwischen «the art of war» und «the art of business» – eben etwas, was einige bei uns bestreiten. Dabei liegt es ja auf der Hand, denn wie das Wesen der Strategie in «jenem abstrakten Spiel liegt, das sich aus dem Gegensatz zweier Willen ergibt» (Beaufre in Anlehnung an Foch), hat man es bei dem das Wirtschaftsleben bestimmenden Konkurrenzkampf logischerweise mit «Dialektik der Willen» zu tun. Im einen Fall wird mit Zwang und Gewalt gedroht oder werden diese eingesetzt, um beim Gegenspieler einen Entschluss zu provozieren. Im anderen soll auch ein Entschluss herbeigeführt werden, etwa zu kaufen, oder zu verkaufen, doch nicht mit eigentlichem Zwang, sondern durch Überzeugung; durch das glaubwürdige Voraufgehen von Vorteilen oder von Nachteilen. Kein Wunder, dass ein amerikanischer Unternehmer, Ronald L. Singer, mit den Worten zitiert werden kann: «Die klassischen Grundsätze der Kriegführung sind Schlüssel zum Erfolg im Geschäftsleben... Man braucht gute Nachrichtenbeschaffung, vernünftige Planung, Sicherungen und Überraschung, die Zusammenfassung der Kräfte, Erfolgsausnutzung, Schutz der Flanken und Motivation der Truppen. Das ist der Weg, um Kriege zu gewinnen und die Konkurrenz zu schlagen.»

Den militärisch Ausgebildeten in der Schweiz sollte es nicht schwer fallen, McDannel zu folgen, wenn er die Prinzipien der Kriegführung auf die Führung in der Wirtschaft überträgt. Die amerikanische Version dieser – altbekannten – Grundsätze lautet: Zielsetzung, Offensive, Masse, Ökonomie der Kräfte, Manöver, Überraschung, Sicherung, Einfachheit, Kommando-einheit. Offensichtlich stossen militärische Führungsgrundsätze in der quasi «entmilitarisierten» amerikanischen Wirtschaft bzw. Gesellschaft auf Interesse, und zwar geschäftsbezogenes und nicht bloss akademisches. Und die Folgerung für uns? Man lasse sich durch die Geringschätzung des Nutzens militärischer Führungsausbildung und -erfahrung, die derzeit da und dort im Lande Mode ist, nicht allzu sehr beeindrucken. Wenn die entsprechende Ausbildung und Erfahrung, die in der Armee gewonnen werden kann, gründlich und überzeugend ist, werden sich die helvetischen Geschäftsleitungen positiv zur militärischen Laufbahn ihrer Kader stellen. ■