

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 166 (2000)

Heft: 10

Artikel: Führung in Armee und Wirtschaft

Autor: Koller, René

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-66642>

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: 08.02.2026

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

Führung in Armee und Wirtschaft

Führung in Armee und Wirtschaft ist in den neuesten Nummern der ASMZ ein bevorzugtes Thema. Synergien der Führung zwischen Militär und Wirtschaft stehen in verschiedenen Artikeln im Zentrum.

Leider wird die «wirtschaftliche» Denkweise überbewertet. Der Denkansatz «Was bringt, was nützt?» ist zu einfach. Sicher hat der Konkurrenzkampf in der Wirtschaft weltweit zugenommen. Die Wirtschaft ist ein sehr wichtiger Faktor für den Wohlstand in der Schweiz. Die Attraktivität der Schweizer Wirtschaft kann aber nicht nur von kleinkariertem Profitdenken und pragmatischem Handeln abhängen. Patriotismus, Vaterlandsliebe, Eigenständigkeit der Schweiz, weniger messbare irrationale Werte sind ebenso wichtige Parameter. Aber auch diese haben ihren Preis.

René Koller

Die Vorteile der Milizarmee bleiben in der Armee XXI unbestritten. Damit sie erhalten bleiben und umgesetzt werden können, braucht es die Akzeptanz und den Goodwill der Wirtschaft. Die Wirtschaft kann von der Armee keine hervorragenden Führer erwarten, wenn das nötige Zeitfenster für die militärische Führungsausbildung nicht mehr zur Verfügung gestellt wird. Zeit und auch etwas Geld müssen in die militärische Führungsausbildung investiert werden. Nur so können wieder hervorragende Führer und Ausbilder für Armee und Wirtschaft hervorgebracht werden. Es gibt verschiedene Unternehmen, die das erkannt haben und mit den Kaderschulen bereits gemeinsam Ausbildung betreiben (vgl. Kasten).

Grundsätzlich fördert Kritik das Verhalten positiv. So nehmen wir an der Ausbildungsfest in der Armee berechtigte Kritik ernst und versuchen, die Ausbildung laufend zu modernisieren und zu verbessern. Frustrierte Offiziere, dem Militär negativ gesinnte oder gleichgültig gegenüberstehende Wirtschaftsvertreter wird es immer geben. Mit diesen müssen wir leben. Die Anzahl von ihnen sollte jedoch immer kleiner werden. Die Wünsche und Anträge der Wirtschaftsvertreter von Grossunternehmen und den kleinen und mittleren Unternehmen werden in der Führungsausbildung der Armee berücksichtigt. In Führungsseminaren werden militärische und zivile Führungsmodelle verglichen. Die Wirtschaftsvertreter müssen überzeugt sein, dass die Synergie in der Führung von Militär und Wirtschaft die beste und kostengünstigste Lösung ist und bleibt.

Die Übermittlungs-Offiziersschule in Bülach bildet nach einem ehrgeizigen Führungskonzept aus. Militärische und zivile Führungsseminare geben den Aspiranten das nötige Rüstzeug, um in der Führungstätigkeit, in kombinierten fachtechnischen Führungsbürgen erfolgreich zu bestehen. Hier können wertvolle Erfahrungen gesammelt werden, die im Praktischen Dienst als Zugführer direkt ange-

wendet werden können. Aber auch am zivilen Arbeitsplatz kann diese praktische Führungserfahrung volumnfänglich verwendet werden.

Grundsätze der Führungsausbildung

- Das **Vorbild**, eine transparente und situationsgerechte Informationspolitik und eine offene und zeitgerechte Kommunikation schaffen Vertrauen und wirken leistungsfördernd.
- Geeignete, junge **Personlichkeiten** ergriffen aus eigener Überzeugung und Selbstmotivation die Offizierslaufbahn in der Schweizer Armee, und dies auch zum Nutzen einer Kaderposition in der Wirtschaft.
- Positive zwischenmenschliche Beziehungen garantieren die **Kommunikationsfähigkeit**.
- Ausbildungs- und **Führungsverantwortung** wird den Aspiranten schnellstmöglich übertragen. Der **Weg zum Ziel** muss selber gefunden werden. Dabei dürfen Fehler gemacht werden.

Militärische Ziele

Menschenführung und Persönlichkeit

- In allen Führungssituationen sicher und überzeugend mit dem Zug kommunizieren und die vorgegebenen Ziele erreichen;
- Führungsprobleme erkennen und diese so lösen, dass nur ausnahmsweise die formelle Autorität eingesetzt werden muss;
- Die Gruppenführer kompetent anleiten und unterstützen.

Führungstechnik

- Die Führungstätigkeiten und den Führungsrhythmus stufen- und lagegerecht anwenden;
- Die Grundsätze der Befehlsgebung, die Befehlsarten nennen sowie stufen- und lagegerecht anwenden;
- Im eigenen Verantwortungsbereich zielgerichtete Kontrollen organisieren und durchführen sowie notwendige Korrekturen durchsetzen.

Ausbildungsmethodik

- Den Ausbildungsstand Stufe Zug/Fachbereich beurteilen sowie Ausbildungslücken erkennen und beheben;
- Die Einführung neuer Lerninhalte lernpsychologisch und didaktisch sinnvoll und systematisch planen und durchführen;
- Die Zugführer-Rapporte praxisorientiert abhalten;
- Die Unteroffiziere in deren Ausbildungstätigkeit anlernen und unterstützen.

Zivile Ziele

- Die in der Uem OS erworbene Führungskompetenz auch in zivilen Führungssituationen erfolgreich umsetzen;
- Aus der militärischen Führungsausbildung einen konkreten, zivilen Nutzen ziehen.

Vorgehen

- Die Uem OS arbeitet in der Führungsausbildung eng mit der Wirtschaft zusammen; verschiedene Ausbildungssequenzen werden von Fachleuten aus der Wirtschaft durchgeführt.
- Der schulische Teil der Führungsausbildung wird in Seminarform vermittelt, damit durch ihre Eigenaktivität möglichst viel profitiert wird.
- Im praktischen Teil der Führungsausbildung wird grösstmögliche Führungs- und Ausbildungsverantwortung übertragen, wobei der Weg zum Ziel entscheidend ist und Fehler gemacht werden dürfen. Die Instruktoren gehen mit dem guten Beispiel voran, führen konsequent und bieten mustergültigen Unterricht.
- Die erfolgreiche Führungsausbildung wird mit einem Führungsdiplom abgeschlossen.

Die Elemente der Führungs- ausbildung in der Uem OS

Militärische Führungsseminare bilden die Basis für die Führungsausbildung.

Militärisches Führungsseminar «PRÄSENTATIONSTECHNIK»

- Sich vor einer grösseren Gesellschaft mustergültig vorstellen;
- Möglichkeiten der Visualisierung mit Flip-Chart aufzeigen;
- Multimediatechnik stufengerecht einsetzen.

Der Aspirant wird in der Präsentations-technik, der Sicherheit im Auftreten und in der Selbstdarstellung mit Hilfe einer Multi-mediaschau beurteilt.

Militärisches Führungsseminar «FÜHRUNGSTECHNIK»

- Das Wort «Führung» im Detail analysieren;

- Die Führungstätigkeiten und Befehls-schematas systematisiert eintrainieren und mit Video auswerten.

Militärisches Führungsseminar «VORTRAGSTECHNIK»

- Einfache Kurzvorträge in der Übermittlungstaktik systematisiert, prägnant darlegen.

Militärisches Führungsseminar «ASPEKTE DER FÜHRUNG»

- Die Wechselwirkung zwischen Führern und Geführten sowie deren Einfluss auf die Führungstechnik nennen;
- Menschen- und sachbezogene Massnahmen bezüglich der Führungsverantwortung unterscheiden;
- Führung durch klare Zielvorgaben und situationsgerechtes Führungsverhalten darlegen;
- Mittel und Wege aufzeigen, die den Korpsgeist fördern.

Militärisches Führungsseminar «AUSBILDUNGSMETHODIK»

- Die Grundlagen und die Systematik der militärischen Ausbildungsmethodik erarbeiten;
- Die Ausbildung des Zuges nach den Grundsätzen der Ausbildungsmethodik planen, durchführen, kontrollieren und steuern;
- Den Lektionsaufbau systematisieren;
- Einen Zugführer-Rapport und einen Zugsarbeitsplatz unter Anleitung planen und durchführen;
- Die persönlichen Fähigkeiten im Visualisieren und Präsentieren verbessern und mit Video auswerten.

Militärisches Führungsseminar «QUALIFIZIEREN»

- Die Grundsätze des Qualifizierens anwenden;
- Aussagekräftige Qualifikationen verfassen;
- Mitarbeitergespräche in Form von Qualifikationsgesprächen umsetzen;
- Eine Zielvereinbarung durchführen;
- Einen Führungsbericht und ein Arbeitszeugnis in korrekter militärischer Darstellung verfassen.

Militärisches Führungsseminar «RECHTLICHE GRUNDLAGEN»

- Die Grundsätze und Vorschriften des DR stufengerecht und funktionsbezogen im eigenen Verantwortungsbereich erläutern;
- Über die Genfer und Haager Konventionen inkl. Zusatzprotokolle I+II orientiert sein sowie die Gesetze und Gebräuche des Krieges richtig interpretieren;
- Begriffe, Kompetenzen, Verfahren des Disziplinarstrafwesens erläutern sowie Disziplinarfehler erkennen;
- Ein Einvernahmeprotokoll bzw. eine Tatbestandsaufnahme redigieren.

Militärisches Führungsseminar «FALLBEISPIELE»

- Anhand von Fallbeispielen einfache Führungssituationen diskutieren und muster-gültige Entscheide fällen.
- Als Zugführer Führungserfahrungen anhand von Fallbeispielen aus dem ADF und aus dem Praktischen Dienst auswerten.

Militärisches Führungsseminar «UMGANGSFORMEN»

- Die Umgangsformen und Anstandsregeln in ziviler und militärischer Umgebung spontan und selbstverständlich anwenden;
- Sich bei Veranstaltungen in verschiedensten Gesellschaftsschichten richtig verhalten;
- Die Anstandsregeln und Verhaltensformen im täglichen Leben beschreiben;
- Sich in Begleitung vorstellen und die Tischsitten befolgen;
- Sich bei seinem neuen vorgesetzten Kommandanten mustergültig anmelden;
- Für den Offiziersball mit seiner Partne-rin die wichtigsten Tanzschritte erlernen.

Militärisches Führungsseminar «AUSBILDUNGSCONTROLLING»

- Über das Ausbildungscontrolling im Rahmen von TQM und UTACO orientiert sein;
- Die Ausbildungskontrolle für seinen Zug im Prakt D und ADF führen;
- Standardverhalten und Leistungsnormen gemäss Reglementen im Ausbildungscontrolling einsetzen;
- Massnahmen zur Verbesserung der Ausbildung in seinem Zug anordnen.

Militärisches Führungsseminar «KRISENBEWÄLTIGUNG»

- Den Ablauf einer realistischen Krisensituation erleben.
- Gemeinsame Lösungen mit Vertretern von öffentlichen Diensten erarbeiten.
- Mit zivilen Partnern erfolgreich kommunizieren.
- Stufengerechte Auskunft an die Presse erteilen.

- Unter erschwerten Bedingungen führen.
- Spontanhilfe planen und an Absprachberichten mit den Interessenvertretern verhandeln.

Militärisches Führungsseminar «SICHERHEITSPOLITIK»

- Die Grundlagen der Sicherheitspolitik repetieren und Konsequenzen aus den Konfliktsituationen im Balkan für eine neue Sicherheitspolitik ableiten (Einführungsreferat).
- Das aktuelle Bedrohungsbild darstellen und die Konsequenzen für die Armee XXI ziehen.
- An Hand von aktuellen Dokumentationen (AND-info-SRA Nr. 1/99 und VBS Info Blätter 6/00) die Streitkräfteentwicklung erläutern und DIE sicherheitspolitischen Begriffe erklären.
- Anhand von Fallbeispielen des Chef Übermittlungsdienstes der Gelbmützen Fallbeispiele diskutieren und Lösungen erarbeiten.

Zivile Führungsseminare ermöglichen

- den Wert der militärischen Führungsausbildung für die zivile Laufbahn und Ausbildung einzustufen;
- die Grundsätze der zivilen Führung kennen zu lernen;
- mit Vertretern aus der Wirtschaft Kontakte zu knüpfen;
- die verschiedenen Auswahlkriterien für Kaderangehörige ziviler Unternehmen zu erkennen;
- Führungserfahrungen junger Kader aus dem militärischen und zivilen Bereich auszuwerten.

Ziviles Führungsseminar «PERSÖNLICHE FÜHRUNG»

- Den Begriff LEADERSHIP definieren;
- Den Unterschied zwischen Management und Leadership erklären;
- Die Qualitäten und Anforderungen an den Vorgesetzten der Zukunft aufzeigen;

Führungsseminar «KMU» vom Montag, 7. August 2000, im Lehrgebäude 1/1, Kaserne Bülach

Am Montag, 7. August 2000, lud ich vier Vertreter der KMU nach Bülach ein. Sie kamen alle freiwillig, gratis und stellten sich einen Tag zur Verfügung. Jeder behandelte ein Thema als Inputreferat. Herr Jürg Bihl, VR-Präsident BCS International Ltd, London, das Thema «Mitarbeiterförderung vom Lehrling bis zum Chef», Herr Hans-Rudolf Strasser, Mitglied GL Liechtensteinische Landesbank AG, das Thema «Synergien militärischer und ziviler Kader», Herr Jürg Vollenweider, Inhaber Sitech Systems

GmbH, das Thema «Stellenwert der militärischen Führungsausbildung» und Herr Hans-Jürg Käser, Stadtpräsident Langenthal, das Thema «Führungserfahrungen als Politiker und Stadtpräsident. Sie alle kamen schon am frühen Nachmittag, um die Aspiranten beim «value statement» in einer Stellenbewerbung zu beurteilen. Die Aspiranten führten bei Apéro und Nachessen direkte Gespräche mit den KMU-Vertretern. Auch hier gab es Direkt-Links, die zu Anstellungen und Geschäftsbeziehungen führten.

Führungsseminar «Grossunternehmen» im Kommunikationszentrum Bockengut der Credit Suisse in Horgen

- Die Motivation als Grundlage der Zielerreichung erkennen;
- Verschiedene Problemlösungstechniken anwenden;
- Die Parallelen zwischen militärischer und ziviler Führung erkennen.

Ziviles Führungsseminar

«FÜHRUNG IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN»

- Die eigene Verhaltensprofilanalyse VPA im Einzelgespräch auswerten;
- Die militärische Kaderausbildung bei einer Stellenbewerbung als «value statement» einbringen (Gruppenarbeit mit Präsentation);
- Mit KMU-Vertretern die wesentlichen Führungsaspekte diskutieren;
- Die Parameter des Erfolgs einer KMU interpretieren;
- Die Parallelen zwischen militärischer und ziviler Führung erkennen.

Ziviles Führungsseminar

«FÜHRUNG IN GROSSUNTERNEHMEN»

- Mögliche Führungsgrundsätze eines Grossunternehmens aufzeigen;
- Über die Kaderrekrutierung eines Grossunternehmens orientiert sein;
- Teile eines Assessments miterleben;
- Die Leistung eines Teams mit den Prinzipien der Selbstorganisation und kollektiven Intelligenz gezielt steigern;
- Die Arbeitstechnik im Visualisieren und Präsentieren verbessern;
- Die Parallelen zwischen militärischer und ziviler Führung erkennen.

Ziviles Führungsseminar

«FÜHRUNGSERFAHRUNGEN JUNGER KADER»

- Mit Fallbeispielen junger Kader aus der Wirtschaft Führungsprobleme beurteilen, auswerten und Lösungsansätze erarbeiten;
- Sich mit Themen wie Vorbildwirkung des Chefs, Profit, Anreize, zwischenmenschliche Probleme unter Mitarbeitern, Mobbing, sexuelle Belästigung, ungenügende Leistung, Frustration und Unpünktlichkeit auseinander setzen;
- Die Parallelen zwischen militärischer und ziviler Führung erkennen.

Ziviles Führungsseminar

«KRISENMANAGEMENT»

- Anhand eines praktischen Beispiels das Krisenmanagement im zivilen Umfeld miterleben und auswerten;
- Seine persönliche Stressresistenz abschätzen und verbessern;
- Methoden zur erfolgreichen Krisenbewältigung aufzeigen und anwenden;
- Die Notwendigkeit des strukturierten Vorgehens gemäss den militärischen Führungstätigkeiten auch in zivilen Krisensituationen erkennen;

Am Freitag, 18. August 2000, lud Hans Kappeler, Personalchef der Credit Suisse die Übermittlungs-Offiziersschule zu einem Führungsseminar ein. Dabei unterrichteten Herr Kappeler, aber auch der Ausbildungsteilnehmer, Herr Dr. Gruner, und Herr Christen, Psychologe. Im CS Communication Center Horgen wurden die Offiziersaspiranten in ziviler Führungstechnik ausgebildet und getestet. Zuerst wurden die verschiedenen Führungsdimensionen erarbeitet und präsentiert. Dann wurden moderne Ausbildungsmethoden angewandt wie Integration, Prototyping, Upgrading, Speedinput. Die Führungsdimensionen der CS wurden dargestellt und Teile von Assessments, Potenzialbeurteilungen in der CS behandelt. Immer wieder mussten die Aspiranten eigene Resultate mit den AC-Dimensionen der CS vergleichen. Die Mittagsverpflegung im Taubenhaus war vorzüglich. Am Nachmittag wurden an einem einfachen Konzept

«Klassenabend» die Führungsrythmen angewandt und besprochen. Mit einer musikalischen Einlage der 2. Sinfonie von Gustav Mahler, inszeniert von einem exzentrischen, aber sehr erfolgreichen, wohl einmaligen Dirigenten, Gilbert Kaplan, bekamen die Aspiranten eine kulturelle Einlage präsentiert, die tief beeindruckte. Mit einer weiteren Gruppenarbeit «Partizipation versus Entfremdung» wurde das Seminar abgeschlossen. Das Führungsseminar «Grossunternehmen» findet schon seit einigen Jahren statt und befriedigt beide Seiten, Militär und Wirtschaft. Die CS stellt jährlich immer wieder Offiziere aus der Uem OS ein. Dies sind die Synergien zwischen Armee und Wirtschaft! Der Chefredaktor ASMZ, Herr Divisionär Louis Geiger, nahm an diesem Seminar auch teil, um sich über die neuen Methoden der Führungsausbildung der Uem OS vor Ort überzeugen zu können.

- Die Parallelen zwischen militärischer und ziviler Führung erkennen.

Ziviles Führungsseminar «Zweiter Weltkrieg»

- Anhand von Fallbeispielen aus dem Zweiten Weltkrieg auf Stufe Zugführer Führungserfahrung gewinnen;
- Über die Bedrohung der Schweiz im Zweiten Weltkrieg orientiert sein und die damalige Verteidigungsstrategie nachvollziehen;
- Diskussionen leiten und Resultate einfach, prägnant und visualisiert präsentieren.

Angewandte Führung in Klassen- und Schulübungen

Die praktische Führungserfahrung erwirbt der Aspirant im Rahmen der wöchentlichen Klassen- und/oder Schulübungen. Dabei wird ihm die Gelegenheit geboten, als Zugführer fachtechnische Einsätze zu planen und zu führen.

Klassenübungen

- In Einsatzübungen die praktische Führungserfahrung als Zugführer oder Detachementschef in seiner zukünftigen militärischen Funktion erwerben.
- Die Verbands- und Funktionsausbildung realitätsnah erleben mit dem Ziel, auch auf grosse Distanzen das richtige Material und Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben.
- Komplexe Probleme systematisch angehen, lösen und daraus im Fehlerklima effizient lernen.
- Die Grundsätze der Menschenführung im Team, bei flacher Hierarchie, ohne Gradautorität anwenden.
- Den Führungsgrundsätzen «Fordern, Fördern, Feedbacken, Unternehmenskultur» nachleben.
- Seine persönlichen Stärken und Schwä-

chen kennen lernen sowie Erfolge und Misserfolge gewinnbringend verarbeiten.

- Sich mit der Schweizer Geographie und dem grenznahen Ausland vertraut machen, um sich dadurch in der Lagebeurteilung und der Systemplanung Vorteile zu verschaffen.

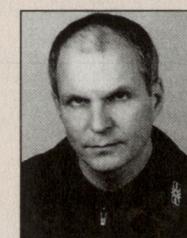
Schulübungen (zusätzliche Zielsetzungen)

- Verantwortlichkeiten der Uem Kader erkennen sowie die Schnittstellen bezüglich Verantwortung und Kompetenzen aufzeigen.
- Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Funktionen und Ausbildungseinrichtungen schulen.
- Mit Hilfe von Abspracherapporten neu unterstellte oder zugewiesene Detachements in den Auftrag bzw. Standort integrieren und einsetzen.
- Massnahmen zum Erreichen der Telematikbereitschaftszeit aller Systeme treffen und unter Einhaltung der Sicherheitsvorschriften durchsetzen.

Führungsdiplom

Um das Diplom zu erhalten, muss der Aspirant

- Eine Schlussprüfung mit Fragen aus der militärischen und zivilen Führungslehre erfüllen;
- Ein Assessment mit einer Potenzialerfassung im Bereich Führung bestehen. ■



René Koller
Oberst i Gst,
Kommandant
Übermittlungs-
offiziersschulen,
Kaserne,
8180 Bülach.