

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 167 (2001)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Führung in Staat, Wirtschaft und Armee  
**Autor:** Kistler, Fulcieri S.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67382>

### **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:** 20.01.2026

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



# Führung in Staat, Wirtschaft und Armee

## Klein- und Mittelunternehmen in einer sich verändernden Umwelt, Tendenzen – Konsequenzen

Die Liberale Aktion lädt auch in diesem Jahr im Rahmen ihres mehrjährigen Arbeitszyklus: Führung in Staat, Wirtschaft und Armee zum Herbstseminar nach Thun ein. Das Schwergewicht liegt in diesem Jahr weniger in den generellen Führungsfragen, als den Fragen, die den Klein- und Mittelbetrieb in der Führung beschäftigen.

Fulcieri S. Kistler\*

Diese Ausrichtung entspricht der Arbeit und dem Wirken der Liberalen Aktion, da diese sich konkret mittelstandsorientiert und damit volkswirtschaftlich stabilisierend einsetzt.

### Fokus Mittelstand und Klein- und Mittelbetriebe

Dass die Klein- und Mittelunternehmen zum Mittelstand zu zählen sind, wird allgemein nicht bezweifelt. In Frage gestellt wird hingegen gelegentlich deren Fähigkeit, im Rahmen politischer Prozesse Einfluss zu nehmen. Zwar machen sich insbesondere in Wahlkämpfen verschiedene Gruppierungen für deren Anliegen stark, allein der Stellenwert der Klein- und Mittelbetriebe wird dadurch nicht merklich erhöht. Zum einen, weil ja der Firmeninhaber als Selbstständigerwerbender dauernd an der Akquisitionsfront tätig sein muss und daher kaum noch Zeit und Musse findet, um in langen Sitzungen auch anderen Mitspielern auf dem politischen Parkett verständlich zu machen, was zu tun ist, damit auch Klein- und Mittelbetriebe in unserem Wirtschaftsgeschehen ihren Platz finden können. Auch die Presse wird, was das betriebswirtschaftliche Geschehen anbelangt, weitgehend durch die Grossbetriebe bestimmt, was es den Klein- und Mittelbetrieben wiederum erschwert, für sich und ihre Anliegen den Gesprächspartner anzusprechen. Die Liberale Aktion will mithelfen, diesen Mangel zu beheben: zum einen durch ihre Funktion als Diskussionsforum und zum andern als Aktionsgruppe.

### Zielsetzungen

Wesen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führung in Staat, Wirtschaft und Armee sollen unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse der Klein- und Mittelbetriebe erarbeitet werden. Daraus abgeleitet werden die wesentlichen Grundsätze formuliert und praxistaugliche Instrumente entwickelt. Diese sollen der Heranbildung, der Auswahl und dem Einsatz von Führungskräften dienen. Das in den verschiedenen Führungsbereichen ge-

wonnene Know-how ist bestmöglich zu nutzen.

### Was heisst Führung

Noch immer heisst «führen»: «Voraussetzungen schaffen und die Massnahmen treffen, um mit den zugeordneten Personen und Organisationseinheiten die vorgegebenen Aufgaben optimal zu erfüllen und die Ziele zeitgerecht zu erreichen.»

### Tendenzen

- In einem gesellschaftlichen Umfeld, das sich individualisiert und pluralisiert, wo eine Vielfalt von Lebensstilen und Werthaltungen aufeinander prallen und wo «klare» Mehrheiten «verdächtig» sind,
- in einer Schweiz, die sich in einem globalen, internationalen Umfeld behaupten will,
- in einem härteren und selektiveren Wettbewerb, in dem für Kaderleute (Männer und Frauen) die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben und das Milizsystem unattraktiv werden,
- sind wir als Führende und Geführte gefordert, u. a. über:
- die Bildung und Erhaltung von Gemeinschaften,
- den Stellenwert der Loyalität zum Staat, am Arbeitsplatz und in der Armee im Gemeinwesen Schweiz, das auf einer genossenschaftlichen Grundstruktur gründet,
- laut nachzudenken und voneinander zu lernen.

### Konsequenzen

Die wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Wahrung von für die Schweiz wichtigen Werten und Werthaltungen und deren Umsetzung in der heutigen Zeit, ist ein Prozess. Dieser soll nicht auf Kosten von Mitverantwortung für Staat, Gesellschaft und damit auch in der Wirtschaft und in der Armee gelebt und erlebt werden.

**Mitmachen heisst: Input geben, weiterhin voneinander lernen, für den eigenen Führungsalltag Anregungen gewinnen**

«Dienen an der Gemeinschaft» ist Tatsache und Aufgabe. Das gemeinsame Arbeiten an der Analyse der Gemeinsamkeiten

und unverzichtbaren Unterschiede, der Miteinbezug der Tendenzen und vor allem das Herauskräftigen der Konsequenzen für Personalpolitik und Personalmanagement heisst: «Voneinander lernen» zum Wohl der Gemeinschaft und zur Stärkung der Identität der Schweiz.

### Arbeitsweise

- Wir arbeiten zielgerichtet grundsätzlich in gemischten Gruppen u. a. anhand von Thesen.
- Im Plenum führen wir in die Module des Führungsablaufs ein, besprechen die Ergebnisse und ziehen daraus Schlussfolgerungen der Gruppenarbeiten.

### Zielpublikum

Das Seminar richtet sich an interessierte Führungs- und Nachwuchskräfte in Staat (Behörden, Verwaltung, Staatsbetriebe in Bund, Kantonen und Gemeinden), Privatwirtschaft (Publikums-gesellschaften und KMU) und Armee sowie Studenten höherer Semester.

Herbstseminar der Liberalen Aktion in Thun zum Thema:

## Führung in Staat, Wirtschaft und Armee

Kleine und mittlere Betriebe in einer sich verändernden Umwelt – Tendenzen und Konsequenzen

**Freitag, 26. Oktober, 16 Uhr bis Samstag, 27. Oktober, 15 Uhr**

### Aus dem Programm:

Fakten und Thesen zu den KMU, Internationales Netzwerk- und Beziehungsmanagement, Arbeitsplätze im wirtschaftlichen Umfeld u. a. m.

### Auskünfte und Tagungsunterlagen:

Tel. 01 363 22 40; Fax 01 361 29 50; E-Mail [info@liberale-aktion.ch](mailto:info@liberale-aktion.ch)

### Weitere Informationen unter:

[www.liberale-aktion.ch](http://www.liberale-aktion.ch)  
<<http://www.liberale-aktion.ch>> .

\*Präsident der Wissenschaftlichen Kommission der Fachhochschule Tessin, Abt. Wirtschaft und Management, und Delegierter der Universität der Italienischen Schweiz für die Beziehungen zur Wirtschaft.



**Fulcieri S. Kistler, Dr., Präsident SOG 1991-1994, Ex-Kdt Rgt fant mont 30, 6917 Barbengo.**