

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 167 (2001)

**Heft:** 12

**Artikel:** Seminar für Gst Of FAK 2 : Leadership als Change-Katalysator

**Autor:** Läubli, Rudolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67412>

#### **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>**

## Seminar für Gst Of FAK 2: Leadership als Change-Katalysator

Am 22./23. Oktober 2001 fand in Murten unter der Leitung des Kdt FAK 2, KKdt Rudolf Zoller, ein Seminar für die Generalstabsoffiziere des FAK 2 statt.

Neben Informationen zur Armeereform A XXI stand das Thema «Führen in Zeiten des Wandels» oder in der Business-Sprache: «Change-Management» im Zentrum des Seminars.

Eine beachtliche Anzahl von kompetenten Speakern aus Wirtschaft, Sport und Verwaltung haben in Gruppenarbeit und an einer Podiumsdiskussion wertvolle Hinweise zur Thematik beigetragen. Die Quintessenz kann im folgenden Slogan zusammengefasst werden: «Leadership als Change-Katalysator».

In Veränderungsprozessen sei es Aufgabe des Leadership, mit Engagement und Hingabe ein gewisses Feu sacré zu entfachen und damit als Change-Katalysator zu wirken, unterstrich die Zürcher Wirtschafts- und Unternehmensberaterin Sonja A. Buholzer an dem von Oberst i Gst Andreas Kurz geleiteten Podiumsgespräch. «Die Mitarbeiter sind nur zu überzeugen und zu motivieren, wenn vorne mit Herzblut und

Verstand geführt wird», betonte sie. Buholzer stellte jedoch fest, dass es in zu vielen Unternehmungen Führungen gebe, die überhaupt nicht spürbar seien. Mit solchen «Leaders» sei es schwierig, im Change-Prozess erfolgreich zu sein.

### Führen mit Herz ...

Mit einem engagierten Votum blies Fussballmanager Erich Vogel ins gleiche Horn: «Wir brauchen in der Führung wieder mehr Herz», betonte er: «Denn wenn ich Spitzenleistungen will, muss es zuallererst auf der menschlichen Ebene stimmen.» Ein Chef müsse seine Mannschaft motivieren können. Wer stets nur an sich denke und über Leichen gehe, komme nicht ans Ziel. Jeder Chef müsse seine Stärken und Schwächen kennen. Schwächen solle er ausmerzen, indem er dies mit befähigten Kadern abdecke.

### ... und im Team

Oberst i Gst Hans Büttiker, geschäftsführender Direktor der Elektra Birseck, machte deutlich, dass ein CEO nie als Einzelkämpfer wirken könne. Er führe im Team, in dem auch Formtiefs der einzelnen Führungskräfte zu über-

brücken seien. Nur klare Ziele und Teamgeist führen zum Erfolg. Nützlich sei hin und wieder auch das Coaching durch externe Berater, «denn es kann nicht schaden, dass man gelegentlich den Kopf durchlüftet».

### Man muss Menschen mögen

«Man muss Menschen mögen»: Diese einfache Erkenntnis gilt für Nationalrat und Unternehmensberater Peter Kofmel als Grundvoraussetzungen für Chefs, die Menschen und Prozesse erfolgreich führen wollen. Insbesondere gelte es in Veränderungsprozessen die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter ernst zu nehmen. Mit Information und Kommunikation ist Verunsicherung vorzubeugen, denn Verunsicherung schaffe Angst und Widerstand. Es liege deshalb im Interesse der Patrons selbst, entsprechend den Bedürfnissen einer Belegschaft rechtzeitig zu handeln.

### Agieren statt reagieren

Je früher der Change-Prozess in Gang gesetzt werde, desto besser seien die Erfolgssichten, meinte Unternehmensberater Rolf Leimer. Durch rechtzeitiges Agieren sei zu verhindern, dass ein Unternehmen in eine «Reagier-Phase» gerate. Der Change-Prozess habe auf strategischer Ebene zu geschehen, denn zuerst müsse das Topmanagement den mentalen Wechsel vornehmen. Ebenfalls gelte es der Erkenntnis Rechnung zu tragen, dass der Turnaround oft im mittleren Management auf den Führungsstufen II bis III misslinge, wo sich ein starkes Kader dem Veränderungsprozess, den es meist als Bedrohung erlebe, widersetze. Wenn es der oberen Führung gelinge, dass das mittlere Kader mitziehe, machten auch die Mitarbeiter mit. Diese These wurde von allen Podiumsteilnehmern gestützt.

Brigadier zD Rudolf Läubli,  
Redaktor ASMZ



**Podiumsgespräch: Red und Antwort standen (v.l.): Nationalrat Peter Kofmel, Unternehmensberater Rolf Leimer, Unternehmensberaterin Sonja A. Buholzer, Oberst i Gst Andreas Kurz (Moderator), Fussballmanager Erich Vogel und Oberst i Gst Hans Büttiker.**

Foto: BN

Unter dem Druck zweier radikaler Initiativen wurde er aber zu einer raschen Gangart gezwungen. Er legte deshalb dem Bundesrat schon bald nach der Übernahme seines Amtes einen Gesetzesentwurf vor, der vermutlich in seiner ursprünglichen Version den Test der Volksabstimmung erfolgreich bestanden hätte, weil er in überzeugender Weise die Balance zwischen den individuellen Freiheitsrechten und dem Sicherheitsanspruch der staatlichen Gemeinschaft wahrte. Was indessen in der Volksabstimmung, im September 1922, den Entwurf zu Fall brachte, waren einerseits verschärfende, gegen links gerichtete Modifikationen, die namentlich im Ständerat durchgesetzt worden waren, andererseits das Spektakel einer würdelosen und gehässigen Debatte im Nationalrat, das viele Bürger degoutierte und das Klima vor der Abstimmung vergiftete.

Rührten die Impulse für die Erarbeitung der 1922 verworfenen «Lex Häberlin I» namentlich von den Ereignissen um den

Landesstreik her, so waren es in den frühen 30er-Jahren die zunehmende Konfrontation zwischen linksextremen und rechts-extremen Elementen und namentlich der gewaltsame Zusammenstoss in Genf am 9. November 1932, welche die dringliche Forderung nach einem wirksameren Staatsschutzgesetz laut werden liessen. Es ging insbesondere darum, dem Treiben so genannter «Kampf- und Schutzorganisationen» Schranken zu setzen und wirksame Massnahmen gegen die Übertretung behördlicher Versammlungsverbote zu gewährleisten.

In einem politischen Klima, das zunehmend von braunen und roten Scharfmachern angeheizt wurde, war es für Bundesrat Häberlin klar, dass ein neuer Gesetzesentwurf nur Aussicht auf Erfolg in der Volksabstimmung gewinnen konnte, wenn er von einer starken bürgerlichen Mehrheit und von den gemässigten Sozialdemokraten gemeinsam unterstützt würde. Diese Aussicht bestand während längerer

Zeit. Aber ein zunehmender Druck von rechtsaußen und nicht zuletzt zwei unbekannte Stellungnahmen Bundesrat Mingers brachten in der Folge die politische Waage aus dem Gleichgewicht und führten dazu, dass das als «Lex Häberlin II» bezeichnete Gesetz am 11. März 1934 von der Mehrheit der Stimmbürger abgelehnt wurde. – Häberlin kommentierte das Ergebnis in seinem Tagebuch mit den Worten: «Das Schlagwort, die Lüge, die Dummheit – sie haben wieder einmal gesiegt.» Unmittelbar nach dem Abstimmungstag erklärte er seinen Rücktritt aus dem Bundesrat.

Fünfzehn Jahre danach durfte er eine spätere Genugtuung erleben, als die Stimmbürger sich für die Einführung eines schweizerischen Strafgesetzes entschieden, welches die bisherige Rechtsungleichheit der kantonalen Gesetzgebungen eliminierte. Für dieses Gesetz hatte Häberlin in seiner Amtszeit eine bedeutende Vorarbeit geleistet, die er mehrfach als sein Lebenswerk bezeichnete.