

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 169 (2003)  
**Heft:** 4  
  
**Vorwort:** Armee und Wirtschaft : unterschiedliche Führungskulturen?

### **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:** 15.02.2026

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

## Armee und Wirtschaft: unterschiedliche Führungskulturen?

Die Führungskulturen in Wirtschaft und Armee werden in der Diskussion oftmals als völlig unterschiedlich dargestellt. So müssten gemäss



einer oberflächlichen Betrachtungsweise in der Wirtschaft Mitarbeitende innerhalb flacher Strukturen motiviert werden, Projekte seien im Team gemeinsam zu erarbeiten, und Innovation und Kommunikation würden im Zentrum des Handelns stehen. Demgegenüber sei die militärische Führungskultur

geprägt von starkem Hierarchiedenken, Befehlsgewalt und Zwangsgemeinschaft.

Setzt man sich indessen mit dieser Fragestellung detaillierter auseinander, zeigt sich rasch ein hoher Grad an Deckungsgleichheit. Und in der Tat: Geht man vom Gedanken aus, dass zivile wie militärische Führungstätigkeit im Grunde nichts anderes als angewandte Entscheidungstheorie ist, so bewegt man sich in Wirtschaft und Armee wissensmässig auf demselben Fundament.

Interessant ist denn auch die Aussage von Daniel Frei, Generaldirektor der Kursaal Unternehmungen Bern: «Mit Interesse stelle ich fest, dass die Anforderungen an die «Armee XXI» und die Entwicklungstendenzen in der Privatwirtschaft sich gegenwärtig wieder rasch annähern.» In seinem Beitrag unter dem Titel «Militärische versus privatwirtschaftliche Führung» streicht er die Verwandtschaft beider Führungskulturen heraus und betont die Wichtigkeit des Milizprinzips.

Diesem Milizprinzip gilt es auch bei der Umsetzung der Armee XXI hohe Beachtung zu schenken. Unsere Armee ist nur dann erfolgreich, wenn sie in Wirtschaft und Gesellschaft verankert ist. Deshalb muss der Milizoffizier weiterhin die Möglichkeit haben, auch höchste Kommando-

funktionen übernehmen zu können. Die Probe aufs Exempel wird demnächst gemacht werden, wenn es um die Besetzung der verschiedenen Brigadekommandos geht.

Die April-Ausgabe der ASMZ widmet sich traditionellerweise Themen aus Wirtschaft und Armee. Im Vordergrund stehen Fragen zur Führung, zur Stabsorganisation und zum Betriebsmanagement. Die breite Themenpalette zeigt dabei eindrücklich die Vernetzung von Wirtschaft und Armee bezüglich Lernmethoden, Führungsmethodik und Gemeinsamkeiten im Führungsrhythmus auf.

Angesichts der Referendumsabstimmung vom kommenden 18. Mai zum Reformprojekt «Armee XXI» enthält diese Ausgabe zudem einen Themenbund, der sich kontradiktorisch mit diesem staatspolitisch wichtigen Urnenentscheid auseinander setzt. Damit kommt die ASMZ ihrer Informationspflicht nach und trägt zu einer umfassenden und fundierten Meinungsbildung bei.

Oberst im Generalstab Hans-Ulrich Bigler  
Redaktor ASMZ