

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 169 (2003)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Militärische versus privatwirtschaftliche Führung  
**Autor:** Frei, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-68645>

### **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:** 14.02.2026

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

# Militärische versus privatwirtschaftliche Führung

## Sowohl als auch im Interesse des Landes

Militärische und zivile Führung sind zwei verwandte Führungskulturen mit unterschiedlicher Sprache. Es lohnt sich auch künftig, die zwei Sprachen in der Führung zu pflegen und situativ richtig anzuwenden. Zum Wohle des Milizgedankens.

Daniel Frei

Die Zeiten, wo militärische Führungsausbildungen in der Privatwirtschaft ein positives, wenn nicht entscheidendes Element bei der Beurteilung von Führungskräften darstellte, ist gegenwärtig noch präsent.

Dazwischen liegt eine Periode, wo die militärische Ausbildung eher negative Auswirkungen bezüglich der zivilen Verwendung von Führungskadern zeigte. Die militärische Ausbildung orientierte sich stark an den eigenen Strukturen und Bedürfnissen, während die zivile Führungsausbildung sich rasant und vielfältig entwickelte.

### Gemeinsame Nenner vernachlässigt

Gemeinsame Nenner wurden vernachlässigt, obschon diese nach wie vor viele Parallelen enthalten: Die technologische

Entwicklung, die Qualitätsprobleme der untersten Führungsebene, die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit. Auswirkungen der gesellschaftlichen Entwicklung in der Leistungsbereitschaft respektive Fähigkeit der Mitarbeitenden und Mitdenkenden, die Belastbarkeit der Führungskräfte in ausserordentlichen Situationen, die Leidenschaft aller Beteiligten an Führungsprozessen, die vielen kleinen Narben unserer Wohlstandsgesellschaft und die Veränderung der zeitbedingten Motivation.

Ob Führungskräfte selbst davon betroffen sind oder die anvertrauten Mitarbeitenden im Dienst wie im zivilen Leben diese Formen kollektiv repräsentieren, spielt dabei keine Rolle. Jede lebendige Struktur muss sich damit auseinandersetzen. Verfügt sie nicht über die angemessene Beweglichkeit, überlebt sie nicht. In einer Unternehmung mit 24 Stunden Leistungsbereitschaft pro Tag wird Beweglichkeit zur Kernkompetenz. Dies gilt sinngemäss auch für die Armee im Ernstfall.

## Annäherung der Führungskulturen

Mit Interesse stelle ich fest, dass die Anforderungen an die «Armee XXI» und die Entwicklungstendenzen in der Privatwirtschaft sich gegenwärtig wieder rasch annähern. Die anbrechenden Zeiten mit raueren Winden im unternehmerischen Umfeld führen zu angespannteren Situationen. Andererseits ist die Ausrichtung der neuen Armee zunehmend auf Konfliktbewältigung als auf Waffenduelle ausgerichtet. Dies führt erneut zu Gemeinsamkeiten, und darin liegen Chancen, die die Wirtschaft und die Armee im Sinne des Milizdenkens nutzen sollten. Das Projekt «Shake-hands» stellt eine erste Begegnung dar, reicht aber nicht aus.

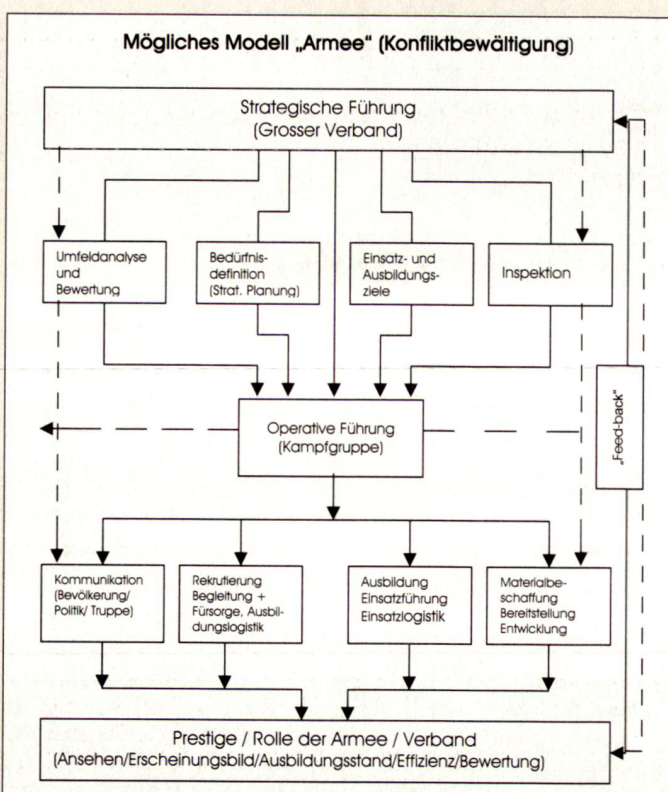
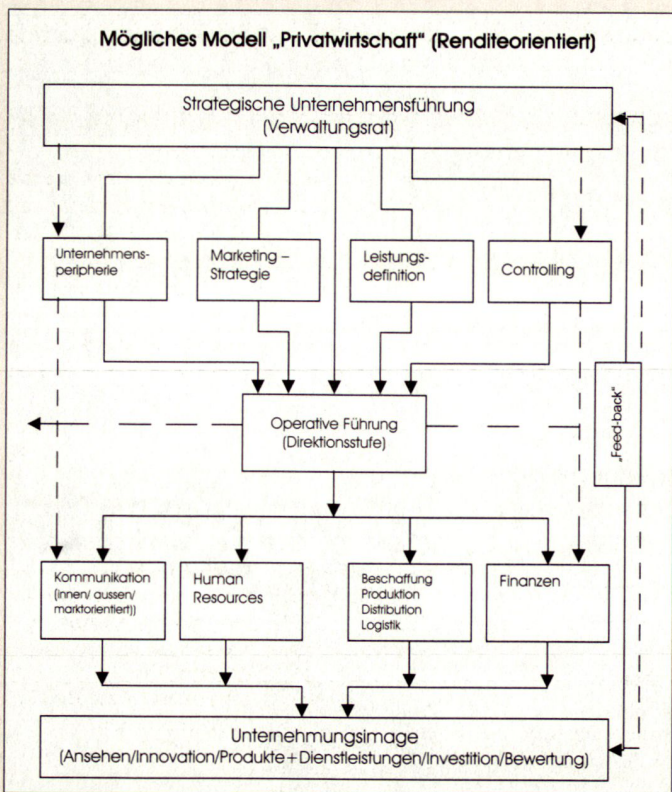
Diese Parallelen werden ersichtlich, wenn gleiche Führungsmodelle mit der adäquaten Terminologie verglichen werden.

Mögliches Führungsmodell einer Unternehmung (KMU) (siehe Grafik 1):

Mögliches Führungsmodell einer militärischen Führungsstruktur (Brigade) (siehe Grafik 2):

Kernanforderungen wie:

- Nützliche Weitsicht
  - Beachtete Stufengerechtigkeit
  - Koordinierte Autonomiebereiche
  - Klare Zielhierarchie
  - Angemessene Agilität
  - Bewusste Standfestigkeit
- gehören sowohl zivil und privatwirtschaftlich ins Führungrepertoire.



Grafik 1

Grafik 2

Einige «spielerische» Formen zeigen durchaus vergleichbare Inhalte:

«Set-up»-Sitzungen (Strategie)	Rapport Armeeführung
Verwaltungsratssitzungen	Rapport Grosser Verband
Verwaltungsratsausschuss-Sitzungen	Stabsrapport
Geschäftsleitungssitzungen	Entschlussrapport
Abteilungssitzungen	Abteilungsrapport
Projektsitzungen	Planungsrapport
Koordinationsitzungen	Koordinationsrapport
Direktionsitzungen	Befehlsausgabe
Briefing	«Führen im Einsatz»
Alternativszenarien	Eventualplanung
Debriefing	Statusrapport
Entwicklungsgespräch	Qualifikationsgespräch

Betrachten wir die zentralen Führungsaufgaben der Stufen Organe und Direktionen, ergeben sich verwandte Inhalte:

- Richtige Auswahl der Führungskräfte und Spezialisten treffen
- Erfolg versprechende Rahmenbedingungen für die Betriebsstrukturen schaffen
- Herausfordernde quantitative und qualitative Zielsetzungen entwickeln
- Zeitgemässes Coaching aufbauen
- Fundierte Tätigkeitsausweise nutzen
- Solide Entwicklung sicherstellen

Daraus abgeleitete Profile führen zu deckungsgleichen Anforderungen. Höchstens die Gewichtung kann zu verständlichen Abweichungen führen.

Die aktuellen Entwicklungen und daraus abgeleitete Anforderungen an Führungskräfte decken sich weitgehendst und stellen wesentliche Teile zum künftigen Erfolg dar. Selbst in den inhaltlich unterschiedlichen obersten Zielsetzungen sind ausser der spezifischen Terminologie wenig Unterschiede zu erkennen.

## Führungsanforderungen entsprechen sich

Beleuchten wir die Anforderungen an die Führung aus der Sicht der Mitarbeitenden – insbesondere der Führungskader jeder Stufe – lassen sich kaum Differenzen ausmachen:

- Klare Zielsetzungen
- Transparente Abläufe
- Gerechte Vorgesetzte
- Teamwertschätzung
- Sicherheit durch offene Kommunikation
- Interesse am Einzelnen

Wer diese Zeichen in der täglichen Führungstätigkeit umzusetzen vermag, geht auf dem Weg zum Erfolg – ungeachtet ob in Uniform, Arbeitskleidung, Repräsentationsanzug oder Freizeittunne.

Dann ist auch unerheblich, ob der Patron, Chef, Direktor oder Kollege zur Geschäftsleitungssitzung oder Entschlussrapport, zur Projektsitzung oder zum Planungsrapport einlädt. Einzig, dass das

Resultat zum zielorientierten Denken, Handeln und Verhalten aller anvertrauten Mitarbeitenden führt, ist Sinn und Zweck aller Führungstätigkeiten und damit Fundament zum Erfolg.

## Militärische Führungsausbildung setzt früher ein

Bedeutungsvoll für die Privatwirtschaft bleibt die Feststellung, dass die militärische Führungsausbildung viel früher einsetzt als in der Privatwirtschaft. Diesen Vorteil gilt es zusätzlich zu nutzen.

Synergien in den Bereichen Ausbildung und Führung können wie folgt geortet werden.

Die Privatwirtschaft kann von der militärischen Führungsausbildung profitieren:

- Frühe Führungsausbildung
- Zusätzliche Persönlichkeitsausbildung
- Zusatzgewicht auf Disziplin
- Umgang mit engeren Rahmenbedingungen
- Teamentwicklung mit vorgegebenen Teammitgliedern
- Umgang mit berufsfremden Mitteln resp. in anderem Umfeld
- Erhaltung/Nutzen von Fitness

Andererseits ergeben sich für die Armee Vorteile aus der zivilen Ausbildung:

- Zivile Grundausbildung
- Berufsausbildung/Studium
- Erste Berufserfahrung
- Lernfähigkeit (Aufnahmepotenzial)
- Erziehung (Führungsanspruch Einzelner)
- Gruppenerfahrungen
- Direkt nutzbare Kenntnisse

Führungselemente	Führungseigenschaften
Auswahl Führungskräfte und Spezialisten	Persönlichkeitsmerkmale (Verhalten) Auffassungsgabe Entscheidungsfreudigkeit Durchsetzungsvermögen Fachwissen/Führungspotenzial Sozialkompetenz
Rahmenbedingungen schaffen	Beweglichkeit Koordinationsflair Sensibilität für Peripherie
Zielsetzungen entwickeln	Führungsanspruch (gesunder Ehrgeiz) Selbstdisziplin Beurteilungsvermögen
Coaching aufbauen	Vorbildfunktion Arbeitstechnik Kooperationsvermögen Teamorientierung Motivationstalent
Auswertungen nutzen	Selbstbeurteilungsvermögen Kritikfähigkeit Analytische Begabung Beharrlichkeit Methodische Kommunikationsansätze
Entwicklung sicherstellen	Lernfähigkeit Belastbarkeit Fitness Entwicklungspotenzial

## Verwandte Führungskulturen nutzen

Als Fazit kann die Erkenntnis herausgefiltert werden, dass

- privatwirtschaftliche und militärische Führung viele Gemeinsamkeiten beinhalten
- der Entwicklungsgrad zu Lasten der Armee infolge politischer Hemmnisse unterschiedlich weit fortgeschritten ist
- konkrete Anstrengungen zur Nutzung der Synergien bezüglich Ausbildung und Führung zu intensivieren sind (Führungsakademie)
- der Milizgedanke nach wie vor einen zeitgerechten Ansatz darstellt
- Führung in allen Fällen von der Qualität des verantwortungsbewussten Vorgesetzten lebt und der Führungsnachwuchs im Zentrum unserer Interessen sein muss.

Zwei verwandte Führungskulturen mit unterschiedlicher Sprache! Besonders wir Schweizer wissen damit umzugehen. Es lohnt sich auch künftig, die zwei Sprachen in der Führung zu pflegen und situativ richtig anzuwenden. Zum Wohle des Milizgedankens. ■



**Daniel Frei,**  
Generaldirektor Kur-saalunternehmungen Bern,  
Oberst i Gst,  
(ehem. SC Fest Br 23),  
3800 Interlaken.