

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 169 (2003)

Heft: 7-8

Artikel: Militärische Führungsausbildung : Nutzen für Wirtschaft?

Autor: Haltner, Christian

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-68718>

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>

Christian Haltner, Oberstlt i Gst,
USC Op Stab Geb Div 12, Ressortleiter
Credit Suisse Financial Services,
Department Legal & Compliance

Anforderungen an einen modernen Chef

Militärische Führungsausbildung – Nutzen für Wirtschaft?

Nach dem Kalten Krieg erlebten wir grosse politische und wirtschaftliche Veränderungen. Die Unternehmen sind dem ständigen wirtschaftlichen Überlebenskampf ausgesetzt. Die verantwortlichen Kaderleute haben aufgrund der kurzen Reaktionszeiten ihre Kräfte voll der Unternehmung zur Verfügung zu stellen.

Die Grosskunden wollen in erster Linie mit den Chefs kommunizieren. Die Freiräume für andere Tätigkeiten werden eingeschränkt. Mit diesen Tatsachen werden die Armee, die Wirtschaft und die Politik konfrontiert. Der Nutzen der Miliz muss immer wieder von neuem beurteilt werden.

Nutzen für die Wirtschaft

Die militärische Ausbildung bringt für die Wirtschaft einen Nutzen, speziell für die KMU, die sich keine eigene professionelle Führungsausbildungsequipe leisten können. Auch Grossbetriebe können von der militärischen Führungsausbildung profitieren, weil die Armee Kaderleute systematisch im Denken, Handeln und Führen ausbildet, und dies immer unter Zeitdruck. Die Generalstabsausbildung kann

durchaus mit einem MBA verglichen werden. Absolventen, welche beide Ausbildungen absolviert haben, geben der Generalstabsausbildung sogar den Vorrang. Daraus leitet sich die Konsequenz ab, dass die Armee alles Interesse haben muss, die Generalstabsausbildung national und international analog einer MBA-Ausbildung zertifizieren zu lassen. Beide, die Armee und die Wirtschaft, profitieren von dieser Ausbildung.

Thesen

- Militärische Problemstellungen sind gleich komplex wie zivile.
- Betriebswirtschaftliche Probleme sind nach militärischer Methodik lösbar.
- Die Armee leistet einen Beitrag zur Ausbildung von zivilen Führungskräften.
- Die Schulung der Motivationsfähigkeit und der Mitarbeiterförderung steht im Mittelpunkt der militärischen Kaderausbildung.

Die Grundsätze der Führung finden wir im zivilen und militärischen Umfeld. Analogien leiten sich klar ab, z.B. Schweregewichtsbildung und Konzentration der Kräfte (Grafik 1).

Problemerfassung

Am Beginn jeder Handlungstätigkeit steht eine gründliche und den Zeitverhältnissen angepasste Problemerfassung. Nur das stete Üben von Problemerfassungen kann den nötigen Erfahrungsschatz hervorbringen, um diesen zentralen Grundstein sauber durchzuführen. Bereits Einstein erkannte die Bedeutung einer umfassenden Problemerfassung. Wer das Problem genau erfasst, kann Lösungen erarbeiten, welche Erfolg haben. Wer sich Zeit nimmt für eine gründliche Problemerfassung, der gewinnt später Zeit, weil er dadurch praktikable Lösungen ausdenkt.

Beurteilung der Lage

Sowohl bei einer zivilen als auch bei einer militärischen Lagebeurteilung müssen die gleichen Elemente berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt jedes Handelns steht immer die Auftragserfüllung. Viele Fehlentscheide basieren auf der Tatsache, dass die eigenen Möglichkeiten bei der Beurteilung im Vordergrund stehen, sei es, weil man die Beurteilung der Konkurrenzmöglichkeiten und der Umwelt vergisst, sei es auch, weil man die Prioritäten falsch

Grundsätze der Führung

Grundsätze der Gefechtsführung

- Ausrichten auf das Ziel
- Schweregewichtsbildung
- Einfachheit
- Sicherheit
- Ökonomie der Kräfte
- Einheitlichkeit des Handelns
- Flexibilität
- Freiheit des Handelns
- Überraschung

Strategische Grundsätze (Prof. Pümpin)

- Beharrlichkeit
- Konzentration der Kräfte
- Einfachheit
- Risikoausgleich
- Abstimmung von Zielen und Mitteln
- Schaffung einer zweckmässigen, führbaren Organisation
- Ausnutzung von Koalitionsmöglichkeiten
- Ausbau von Stärken, Vermeidung von Schwächen
- Geschickte Innovation

Führungstätigkeiten

Auftrag neue Lage

- Gelände Wetter Sicht
- Möglichkeiten des Gegners
- Varianten für den Einsatz der eigenen Mittel
- Einsatz der Reserve

Umwelt

Zeitfaktor

Feindliche Möglichkeiten

Eigene Möglichkeiten

Eventualplanung

Kunden Lieferanten Behörden Gesetzgebung

Konkurrent

Varianten für das Vorgehen

Anpassungs-fähigkeit an neue Situation

Grafik 2

Eigenschaften einer Führungskraft



Grafik 3

Anforderungen an eine Führungskraft



Grafik 4

setzt. Wer in jungen Jahren solche Führungserfahrungen in militärischen Übungen sammelt, dem widerfahren die gleichen Fehler im zivilen Verantwortungsbereich weniger. Auch hier gilt der berühmte Satz:

«Die Dummen unterscheiden sich von den Gescheiten dadurch, dass die Dummen immer die gleichen Fehler, die Gescheiten immer wieder neue Fehler begehen.»

Das Beurteilen der Zeitverhältnisse ist eine wichtige Voraussetzung, um einen Auftrag erfüllen zu können. Auch in der Wirtschaft versucht man aus Ehrgeiz zu häufig, eine Toplösung zu erarbeiten. Wer mit einem etwas schlechteren Produkt früher auf dem Markt ist, der hat den entscheidenden Marktvorteil gewonnen und kann darauf weiter aufbauen.

Die Führungstätigkeiten zeigen auf, an welche Rahmenbedingungen gedacht werden muss, damit der Auftrag zeitgerecht umgesetzt werden kann. Das Schema zeigt die Unterschiede Militär (links) und Wirtschaft (rechts) auf (Grafik 2).

Konzepte

Gerade bei wichtigen Präsentationen für Geschäftsleitungsmitglieder ist es wichtig, wie ein Konzept präsentiert wird. Die Geschäftsleitungsmitglieder müssen zu Beginn wissen, worauf sie sich zu konzentrieren haben, damit sie am Ende einer Präsentation die richtigen Entscheide treffen können.

Folgendes Vorgehen ist zu empfehlen:

1. Ich präsentiere Ihnen das Konzept «XY».
2. Was müssen Sie entscheiden? Aufführen der Entscheidpunkte.
3. Auflagen (z.B. gesetzliche).

4. Varianten, aufzeigen der Vor- und Nachteile.
5. Begründeter Antrag.
6. Entscheid schriftlich festhalten.
7. Massnahmenplan/Controlling.

Was bedeutet Leadership?

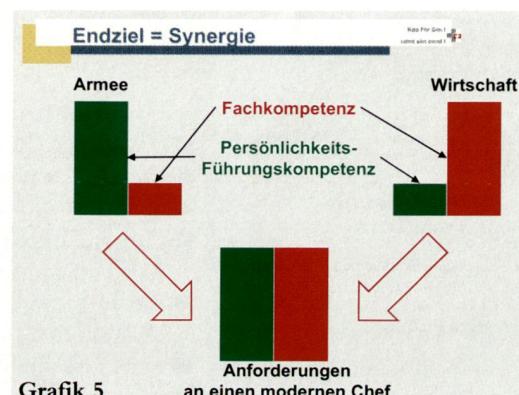
Heute zählt Leadership, denn Firmen mit echten Leadern auf allen Stufen sind wesentlich erfolgreicher. Jeder muss auf seiner Stufe einen wichtigen Beitrag zum Gesamtergebnis leisten. Jeder Leader fordert von sich und seinen Mitarbeitenden viel, setzt die Messlatte hoch und ist Vorbild. Die Glaubwürdigkeit steht für Vorbilder im Zentrum. Leader zeichnen sich durch Eigenverantwortung, Kritikfähigkeit und Teamfähigkeit aus. Der Leader ist eine Persönlichkeit, die über Fachkompetenz und über Führungskompetenz verfügt. Er kann und will entscheiden (Grafiken 3 und 4).

Synergien für Wirtschaft und Armee

Der militärische Chef lernt, seine Arbeiten gründlich vorzubereiten, vor einen Verband zu stehen, seine eigene

Meinung zu äussern, Kritik zu üben und Kritik einzustecken sowie Verantwortung für die Führung eines Verbandes zu übernehmen. Diese Führungserfahrung kann er in der Armee XXI bereits in jungen Jahren gewinnen. In grossen internationalen Unternehmen müssen die Strategien rasch den veränderten Marktsituationen angepasst werden. Wer sich in jungen Jahren die Führungsmethodik der Armee angeeignet hat, der kann schneller und effizienter neue Aufträge umsetzen. Für KMU ist die militärische Ausbildung nach wie vor eine wichtige, effiziente und kostengünstige Führungsausbildung. Die Vernetzung mit anderen Menschen ist eine erfreuliche Nebenerscheinung.

Die Armee muss alle ihre Ausbildungslehrgänge zertifizieren lassen, damit sie in der Wirtschaft anerkannt werden. Die Schweiz hat in all den Jahren keine schlechte Erfahrung mit der militärischen Führungsausbildung gemacht. Die Unternehmerentscheide der Nachkriegsjahre bis Anfang der 90er-Jahre lassen sich jederzeit mit denjenigen der neusten Zeit messen und vergleichen. Das Synergiepotenzial ist vorhanden, Wirtschaft und Armee müssen es nur nutzen (Grafik 5).



Quellen:

- Div Valentino Cramer, Kdt Geb Div 12, Vortrag Führung Wirtschaft versus Militär, TTZ, 3.7.02, Kaderleute Credit Suisse Financial Services.
- Oberst i Gst Aldo Schellenberg, SC Geb Div 12.