

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 169 (2003)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Zivile und militärische Führung in Zeiten des Wandels  
**Autor:** Furrer, Daniel A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-68615>

### **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:** 06.02.2026

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



# Zivile und militärische Führung in Zeiten des Wandels

Rund 50 junge Offiziere nahmen an einem Seminar der SOG zum Thema Wandel oder Change Management am 8./9. November 2002 im Armee-Ausbildungszentrum Luzern (AAL) teil. Das Thema wurde in vier Unterbereichen aus ziviler und militärischer Sicht behandelt. Aktiv und kritisch äusserten sich die jungen Offiziere in den Workshops und der Podiumsdiskussion. Das Seminar gab wichtige Anregungen für die Praxis und war ein voller Erfolg.

Daniel A. Furrer

## Referate zum Wandel

Nach der Eröffnung des Seminars durch den Vizepräsidenten SOG, Oberst i GSt Roberto Fisch, sprachen vier Referenten über den Wandel. Für Konrad Peter, CEO Zellweger Luwa AG und ehemaliger Regimentskommandant, fordert die schnelle Marktveränderung den Wandel in Technologie und Wirtschaft. «Vor allem die Menschenführung, das Neuausrichten der Köpfe der Mitarbeiter ist das Schwierigste und Zeitaufwändigste.» «Wandel führt zu Unsicherheit und Bedrohung», meinte René A. Liechsteiner, Geschäftsführer DMS Consulting und ehemaliger Personalchef der ABB Schweiz. Er zeigte auf, dass jede Organisation eine «Wandel-Geschichte» (wie der Wandel verläuft) habe und dass der Wandel hohe Anforderungen an den Change Leader stelle. Eindrücklich waren seine acht Schritte für den erfolg-

«Ohne Krise gibt es kein Change Management und keine Verbesserung der Kommunikation.»

reichen Wandel. «Kommunikation und Wandel» war das Thema von Peter Forster, Publizist und Kdt des Info Rgt. Er erläuterte, wie die Information als Waffe eingesetzt wird, und setzte sich für wahre, einheitliche und aktuelle Kommunikationsbotschaften ein. Zum Schluss stellte Oberstlt i GSt Marco Bezzola die neue Kaderaus- und die Dienstformen Durchdiener und Zeitmilitär vor.

## Klare Workshop-Resultate

Unter der fachkundigen Leitung von Milizoffizieren diskutierten am Abend die Teilnehmer die vier Themen und bereiteten die Präsentationen für den folgenden Tag vor. Die Gruppe 1 sah die «menschlichen Ressourcen in Zeiten des Wandels als Schlüsselfaktor». Für die Motivation bräuchten sie aber umfassende Informationen. Die jungen Offiziere seien willens,

weiter engagiert mitzuwirken. Sie forderten von der SOG, bei der Politik zu sorgen, dass die Umsetzung der A XXI rasch erfolge. Bei der Transformation zur neuen Armee würden die klare Führung und das «Ziehen» der Vorgesetzten vermisst. Das Ganze sei eher ein Verwaltungsakt nach bürokratischen Spielregeln. Für Werbeveranstaltungen «Werde Berufsoffizier» hatte die Gruppe wenig übrig. Schlecht empfundene Beispiele aus den Diensten wirkten

«Entfernt sich die Armee nicht von der Kernkompetenz, wenn sie immer mehr Leistungen zu Gunsten der Gesellschaft (Botschaftsbewachungen, Katastrophenhilfe, Sportveranstaltungen usw.) erbringt?»

bedeutend mehr als Werbeschlagworte. Auch wollen sie selber nicht die Instruktorlaufbahn einschlagen.

Motivation und Menschenführung haben also sehr viel mit Kommunikation zu tun. Hauptmangel in der Kommunikation waren gemäss Gruppe 2, dass «ein Chef der Armee XXI fehlt» und «niemand den Überblick hat». In Vorträgen und Informationen sei vieles noch nicht klar, und oft würden Personen bzw. Stellen sich gegenseitig noch «bekriegen». Wohl seien viele Mittel und Anstrengungen in der Kommunikation spürbar. Inhaltlich würden jedoch

«Ich habe es nicht bereut, ein Studium und eine Offizierslaufbahn zu absolvieren.»

«nur Planungsergebnisse und keine Facts» bekannt gegeben. Die Kommunikation sollte nach wie vor eine Bringschuld der Armee sein. Überhaupt fehle in der Kommunikation A XXI «der rote Faden sowie eine klare zentrale Führung». Die Offiziere befürchten, dass die mangelhafte Führung und Kommunikation im Wandel negative Auswirkungen auf das Image der ganzen Armee habe.

Moderne Technologien einführen will die Gruppe 3 mit persönlichen Hilfsmitteln wie Natel, Laptop und Videoausrüstung. Den weiteren Ausbau der Simulatoren sieht sie für die «drillmässige Ausbildung, aber nicht für den Ersatz von praxisnahen Übungen». Neue Kommunikationsmittel wurden für die Verbindung

«Das Image der Armee und das Image der Weiterausbildung in der Armee sind momentan schlecht.»

Zfhr-Grfhr, die Aufklärung und den Kommandobetrieb gefordert. Vermehrt seien intelligente Waffen und Munition nötig. Als Dienstleistung für die Truppe werden «ein Internet-Corner auf Stufe Kp und täglich 30 Minuten Freiraum für geschäftliche Telefone» verlangt. «Das Produkt Armee muss verkauft und die Armee sichtbar bleiben, damit die Akzeptanz und die Finanzierung erreicht werden kann.»

Als zentrales Erfolgskriterium für die Armee im Wandel steht laut Gruppe 4 die Glaubwürdigkeit. Einsatz und Organisation der Armee seien auf die aktuelle Bedrohung auszurichten, die Ausbildung müsse eine hohe Qualität aufweisen, und die nötigen Finanzen seien zu bewilligen. Als weitere wichtige Erfolgsfaktoren wurden die mentale Durchhaltefähigkeit, motivierte Mitarbeiter, die Kommunikation sowie Identität und Akzeptanz bezeichnet. Für die jungen Offiziere steht «die Armee in der Zukunft immer im Wandel, und Erfolg haben heisst generell, die Aufträge jederzeit erfüllen können».

## SOG und Sicherheitspolitik

SOG-Präsident Oberst i GSt Ulrich Siegrist sprach über die Sicherheitspolitik im Wandel und die Tätigkeit der SOG in diesem veränderten Umfeld. Das Bedrohungsbild hätte sich in den letzten Jahren sehr stark verändert. Nur mit der Armee XXI könne eine Armee entstehen, die der aktuellen Bedrohung angepasst sei. Wesentliche Elemente seien dabei die modular aufgebaute und mobil einsetzbare Armee sowie das abgestufte Bereitschaftssystem.

Klare und pointierte Aussagen und eine lebhaft diskutierte lieferte die Podiumsdiskussion zum Thema «Die Bewältigung des Wandels aus militärischer und ziviler Sicht», welche von Professor und Kommunikationsberater Iwan Rickenbacher exzellent geführt wurde.



#### Teilnehmer an der Podiumsdiskussion

- Myriam Dunn, lic. phil. I
- Karl W. Haltiner, Prof. Dr. rer. pol.
- Urs Hürlimann, Polizeikommandant Zug, Brigadier
- Christian Schlapbach, Divisionär, Stv. Chef Heer
- Iwan Rickenbacher, Prof. Dr. phil., Kommunikationsberater (Leitung)

### Erwartungen erfüllt

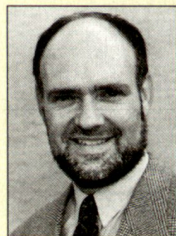
Das Seminar war für die 50 jungen Offiziere ein voller Erfolg und wurde in einem Fragebogen bestätigt. Einmal mehr wurde deutlich, welche Stärken die Milizarmee hat. Die meisten Referenten und Teilnehmer bekleideten eine verantwortungsvolle Position in der Wirtschaft und in der Armee. Sie können deshalb in beiden Gebie-

nahmen, um sich vertieft einem zivil und militärisch wichtigen Thema zu widmen und sich engagiert in den Gruppenarbeiten und Diskussionen zu beteiligen. Das Thema Wandel wird die zivile Gesellschaft und die Armee gewiss noch längere Zeit beschäftigen. Die wertvollen Anregungen aus dem Seminar können für die Praxis in beiden Bereichen genutzt werden.

Dank gebührt der SOG, die dieses Seminar organisiert und finanziell getragen hat. Die SOG hat wenige Wochen später auch in der Westschweiz ein solches Seminar durchgeführt. Aufgrund der positiven Reaktionen werden sicher auch in Zukunft solche Seminare stattfinden. ■

«Was bringt die Armee XXI  
noch für einen Milizoffizier?»

ten aus der Praxis sprechen und gegenseitig neue Impulse hineinbringen. Für den Schreibenden war es einmal mehr erstaunlich und phantastisch, wie sich ältere und jüngere Offiziere Freitag/Samstag Zeit



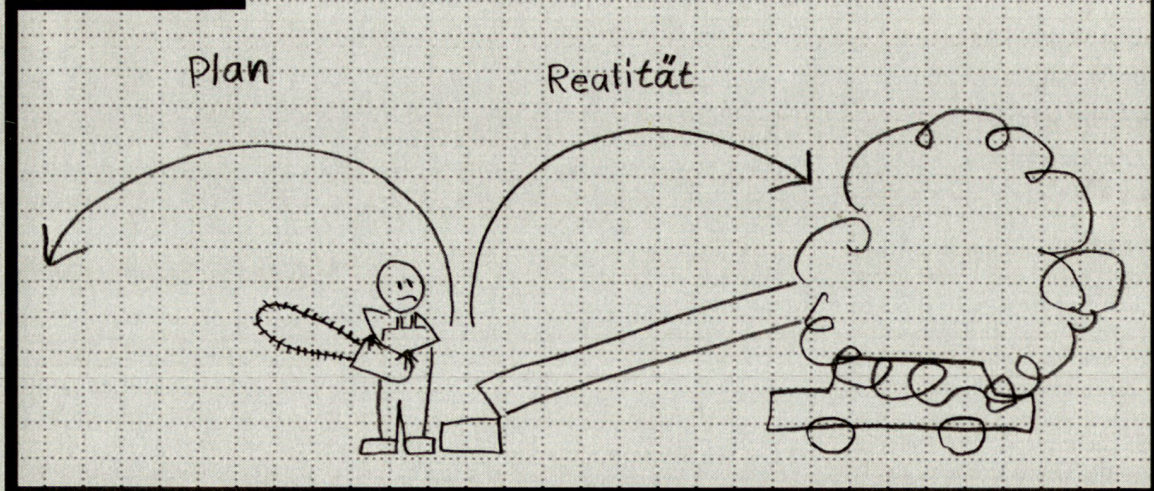
**Daniel A. Furrer,**  
Oberst und Medien Of  
im Stab LW,  
Eidg. dipl.  
Public Relations-  
Berater,  
6024 Hildisrieden.

### Artillerie und operative Sicherungseinsätze

*Neujahrsblatt 2003 der Feuerwerkergesellschaft – Artillerie-Kollegium in Zürich*

Der ehemalige Artillerieinstruktor Oberst i GSt Hans Tiefenbacher untersucht im Neujahrsblatt 2003 des Artillerie-Kollegiums die Rolle der Artillerie in operativen Sicherungseinsätzen. Anhand von Auswertungen aus dem Afghanistankrieg 1979 bis 1989 zieht er Folgerungen für den Einsatz in der Schweiz. Im Bericht über die Sicherheitspolitik der Schweiz vom 7. Juni 1999 sieht der Bundesrat den operativ-terrestrischen Sicherungseinsatz als eine der Hauptaufgaben der Armee. Eine mögliche Verwendung der Artillerie als Kampfverband sei auch bei subsidiären Sicherungseinsätzen im Interesse der Gesamtverteidigung denkbar, falls die Einsätze im Rahmen militärischer Operationen erfolgen, folgert der Autor. Als Beispiele nennt er unter anderem den Schutz von Anlagen und von Gütertransporten auf Strasse und Schiene. Die lesenswerte Publikation kann bezogen werden bei: *Buchhandlung Beer AG, St. Peterhofstatt 10, Zürich.* dk

#### Schadenskizze



Was immer Ihnen auch passiert, wir helfen Ihnen schnell und unbürokratisch aus der Patsche.

## Die Mobiliar

*Versicherungen & Vorsorge*