

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 6

Vorwort: Editorial

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: 13.04.2026

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

In diesem Sonderheft geht es um die **Führung** in vielerlei Facetten. Das Konzept des Heftes besteht darin, dass verschiedene Schwergewichte und Spezialthemen der Führung durch AutorInnen bearbeitet werden, die breite Erfahrung aus militärischen Kadern mitbringen, im Zivilen ebenfalls umfangreiche Führungserfahrung haben und meist noch in der Politik, im Verbandswesen oder auf andere Weise zusätzliche Führungsaufgaben wahrnehmen. Ziel war es, ausgehend von der militärischen Grundlage – was für eine ASMZ-Beilage naheliegender ist – zu beurteilen, welche Komponenten der Führung aus dem Militär ins Zivile transferiert werden können und wo es allenfalls spezielle militärische Eigenheiten gibt, die ausserhalb der Armee keinen Platz haben. Letztlich geht es auch darum, eine Beurteilung zu ermöglichen, ob sich eine **militärische Karriere lohnt** unter der Betrachtung des Transfers und des Nutzens in einer zivilen Vorgesetztenkarriere.

Bei den zivilen Organisationen stehen natürlich vor allem privatwirtschaftliche Unternehmen im Vordergrund. Grundsätzlich gelten aber die gemachten Aussagen und sind die gezogenen Schlüsse auch gültig für Behörden, Verbände, Non-Profit-Organisationen, soziale Einrichtungen oder Einrichtungen des Gesundheitswesens. Auffällig ist hier etwa, wie viele Personen mit militärischer Ausbildung und militärischem Hintergrund sich in Stiftungsräten, Aufsichtskommissionen und Geschäftsleitungen von Alters- und Pflegezentren/-heimen betätigen. Weiter gelten die Aussagen und Analysen natürlich auch für Vereine, Sport-Clubs, Schulen, Ad-hoc-Gruppen, Parteien und andere politische Organisationen, also alle Organisationen bzw. sozialen Systeme, in denen sich Menschen zusammenfinden, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

Einige Themen wurden bewusst von zwei AutorInnen behandelt, was dazu beiträgt, Schwergewichte zu bilden, aber auch zeigt, wie unterschiedlich die Interpretation einzelner Themen im Detail gemacht wird. In einem sind sich aber alle AutorInnen einig, im Militär gibt es die **einmalige Chance für junge Menschen, in der militärischen Kaderausbil-**

dung eine methodische Führungsausbildung zu erhalten und angeleitet und begleitet echte Führungspraxis erwerben zu können. Der Nutzen der militärischen Ausbildung, der praktischen Übung der Führungs- und Stabsarbeit wird einhellig als wertvoll und prägend für die eigene Persönlichkeitsentwicklung beurteilt.

In diesem Heft geht es nicht darum, Führung oder die Unterschiede bei der Führung im Militär, im Zivilen oder in der Politik akademisch und statistisch korrekt zu erforschen und mit wissenschaftlicher Beweisführung zu untermauern. Es geht vielmehr darum, aus der täglichen Praxis der AutorInnen sozusagen – **persönlich gefärbte «Tatsachenberichte»** zu erhalten, die mit grosser Kompetenz die jeweiligen Führungsfragen vertiefen. Darin liegt der besondere Wert dieser Beiträge, dass sie auf einem enorm breiten Erfahrungsschatz an praktischer Führungstätigkeit beruhen, durch langjährige entsprechende Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Vorgesetzter und als Führungsperson vertieft und pragmatisch mit dem eigenen Fachgebiet und der persönlichen Überzeugung integriert werden. Dadurch ergeben sich interessante und teilweise sehr persönliche Einblicke in die Führungswelt und die Überzeugung von Persönlichkeiten, die die Erfahrungen aus dem Militär optimal in ihren zivilen Aufgaben genutzt und umgesetzt haben.

In einem ersten grundlegenden Artikel werden die **Grundlagen der Führung**, Führungstypen und Führungsmethoden mit profiliertem psychologischem Hintergrund und entsprechender Erfahrung in Militär und Zivil erläutert. Besonders interessant ist auch, dass dieser Beitrag die Koproduktion einer Frau und eines Mannes mit militärischem Hintergrund sind. Als besonderes Thema wird hier auf Unterschiede bei der Führung von Kadern eingegangen.

Der nächste Beitrag u. a. vom Kommandanten der Höheren Kaderausbildung gibt weitere Grundlagen zum Thema durch einen kurzen geschichtlichen Rückblick auf die Führung im Militär und führt dann zu den Überlegungen, wie die **Bedürfnisse**

von Armee und Wirtschaft in der Ausbildung integriert werden. Ein weiterer Beitrag widmet sich ebenfalls der Thematik aus der Sicht eines **ehemaligen Instruktionsoffiziers**, der nun aber bereits seit Jahren als Ausbilder in der Privatwirtschaft tätig ist. Er zieht Parallelen zwischen diesen beiden Welten, die er sehr gut und hautnah kennt.

Ein wesentliches Thema in diesem Heft ist die **Kommunikation und Information**. Zwei Artikel beschäftigen sich aus unterschiedlicher Optik mit diesen Themen. In beiden sehr fundierten und kompetenten Beiträgen werden Zweifel an der aktuellen Kommunikationsführung und der Informationspolitik unserer Armee geäussert. In sehr vielen weiteren Beiträgen wird ebenfalls auf die Bedeutung der Kommunikation und Information in der gesamten Führungstätigkeit hingewiesen.

Zwei ausgewiesene und **erfolgreiche Unternehmer** äussern sich dann pointiert zur Führung in Armee und Wirtschaft und ziehen höchst interessante Schlüsse. Im einen Artikel wird vor allem die Rolle des Unternehmers hervorgehoben, der mit seiner Vorbildwirkung und Leadership seine Mitarbeiter zum Ziel und zum Erfolg führt und sich in seinem Führungsverständnis deutlich vom angestellten Manager unterscheidet. Der zweite Beitrag aus der Hand eines Unternehmers analysiert die gegebene Fragestellung sehr detailliert und konzise und kommt zu interessanten und differenzierten Schlüssen bezüglich Führung in Militär und Wirtschaft, indem er vor allem die operative Führung von der strategischen unterscheidet.

Zwei weitere Beiträge aus der Hand von zwei erfolgreichen **Frauen mit vielfältigen Erfahrungen** in der Privatwirtschaft, aber auch breiter Tätigkeit zugunsten unseres Staatswesens lassen einen sehr nahen Einblick in die spezielle Situation der Kaderfrau zu, die neben Beruf und Kindern auch noch eine militärische Karriere bewältigt. Mit spezieller Genugtuung wird man hier zur Kenntnis nehmen, dass trotz der besonderen Ansprüche, die eine solche Karriere an eine Frau stellt, von beiden Autorinnen

eine grosse Überzeugung für den gewählten Weg zum Ausdruck kommt und anderen Frauen Mut gemacht wird, diesen Weg auch zu beschreiten.

Drei weitere Artikel decken spezielle Fragestellungen ab, einerseits das Thema **Risikomanagement** als Führungsaufgabe, das angesichts der neuen Bedrohungsformen und asymmetrischer Kriegführung auch in der Armee an Bedeutung zunehmen wird und zunehmen muss. Dazu äussert sich ein profunder Kenner des Themas. Ein Beitrag aus der Feder eines Schweizer Generalstabsoffiziers, der im Ausland in der Geschäftsleitung eines grossen internationalen Unternehmens ist, gibt einen sehr interessanten Einblick, wie die militärische Ausbildung im **Ausland** beurteilt wird und wie ausländische Kollegen mit dem militärischen Hintergrund umgehen. Als weiterer Beitrag wird die **Führung im Krisenfall** dargestellt. Dieser Artikel beruht auf einer langjährigen Erfahrung aus Krisenfällen, in denen rasches Handeln und konsequente Umsetzung notwendig war, um Firmen oder zumindest Teile davon noch zu retten. Auch hier gibt es interessante Parallelen zur militärischen Führungstätigkeit.

Zum Schluss bedanke ich mich bei allen Autoren und Autorinnen für die Bereitschaft, dieses Projekt mit einem Beitrag zu unterstützen. Diese Sonder efforts, die neben all den vielfältigen Aufgaben noch geleistet wurden, geopferte Ferientage und generalstäbliche Nachtschichten, all dies ist nicht selbstverständlich. Es spricht auch für die Verbundenheit mit der Armee, für die Identifikation mit der eigenen Führungsaufgabe und für die **Verantwortung gegenüber unseren jüngeren Kameraden und Kameradinnen**, dass man ihnen die eigenen Erfahrungen mitgeben möchte. Ich hoffe, dass viele unserer jungen Kader sich diese zu nutzen machen und ihre Lehren und Erkenntnisse aus diesem Heft ziehen werden.

Oberst i Gst Thomas Dähler, Verfasser