

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 173 (2007)
Heft: 6

Artikel: Operative und strategische Führung in Militär und Wirtschaft
Autor: Lauterburg, Andreas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71065>

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>

Operative und strategische Führung in Militär und Wirtschaft

Bei der Prüfung eines Transfers von Führungskonzepten ist es wichtig zu erkennen, dass sich insbesondere die strategische Führung im Militär von der in der Wirtschaft deutlich unterscheidet. Während im Zivilen eine richtige Strategie den Erfolg bereits implizieren kann, ist dies im Militär ausgeschlossen. Transfers sind aber auf der Ebene der operativen Führung sinnvoll und machbar. Operative Führung ist direktere (Menschen-) Führung als die strategische, deren Erfolg viel mehr von Methoden und deren richtiger Anwendung abhängt. Im Gegensatz zu letzterer ist operative Führung aber schwieriger zu vermitteln und zu lernen. Ein besonderer Unterschied liegt darin, dass es nur im Militär die echte Trainingsmöglichkeit gibt. Umgekehrt werden zukünftige Anforderungen an eine Armee immer mehr ziviles Know-how benötigen. Deshalb wird nur eine Milizarmee in der Lage sein, das ganze in Zukunft geforderte Einsatzspektrum abzudecken.

TD

Andreas Lauterburg

Summary

Operative und strategische Führung in Wirtschaft und Militär gegeneinander aufzuwiegen ist schwierig und macht wenig Sinn. Beide haben ihre Bedeutung, und beide sind letztlich gleich wichtig für den Erfolg einer Unternehmung oder einer militärischen Operation. Es ist aber unbestritten, dass strategische Führung viel mit intellektueller Schärfe und der methodisch korrekten Anwendung von Standardverfahren zusammenhängt, während operatives Führungskönnen vielschichtiger, diffuser und damit letztlich schwieriger zu vermitteln und schwieriger zu lernen ist.

In Bezug auf die Frage «Wo kann man Führen am effizientesten lernen?» steht aus diesem Grunde das operative Führen und nicht das strategische im Vordergrund. Der folgende Artikel zeigt auf, wo zwischen militärischem und wirtschaftlichem Führen Unterschiede und Gemeinsamkeiten bestehen. Gemeinsamkeiten bedeuten jedoch nicht unbedingt TransfERNutzen, Unterschiede nicht unbedingt mangelnden TransfERNutzen. Aus diesem Grunde wird dem TransfERNutzen vom wirtschaftlichen zum militärischen und vom militärischen zum wirtschaftlichen Führen je ein eigenes Kapitel gewidmet.

Strategisches und operatives Führen

Operative Führung hängt viel mehr mit den Geführten zusammen als die strategische. Die Distanz vom strategischen Führer zu den strategisch Geführten ist grösser, der Führungsstrang verläuft in der Regel indirekt über Stufen. Zudem erfolgt sie schriftlich, mit lang- bis mittelfristiger Optik und enthält andere Steuerungs- und Kontrollelemente als die operative Führung.

Operative Führung geschieht in mehr oder weniger direktem Kontakt mit dem und den Geführten, seien dies unterstellte Verbände und Truppen oder seien es Unternehmungen, Business Units oder Abteilungen. Operative Führung bewegt sich im Spagat zwischen direkter und indirekter Führung und untersteht der ständigen Herausforderung, wann der oder die Führer vor Ort präsent sein sollen, wann deren Fokus auf Planungs- und wann auf Aktionsführung zu legen ist und wie Kontrolle und Controlling auseinander zu halten sind. Im Gegensatz zur strategischen ist das Wesen der operativen Führung aber leider weder in Wirtschaft noch in Militär gründlich erforscht.

In der Wirtschaft wird zwischen operativer und strategischer Führung nur unvollkommen unterschieden. Zivile akademische Forscher verfügen in der Regel über wenig operative Führungserfahrung und konzentrieren sich deshalb eher auf die akademischere strategische Führung. Die militärischen Forscher hingegen verfügen in der Regel über Truppenkommandantenerfahrung und sind damit eher in der Lage, systematische Aspekte operativer

Führung zu erforschen, in Methodenkleider zu stecken und damit vermittelbar zu machen.

Nicht nur die Person des Forschenden ist in militärischer und wirtschaftlicher Führung unterschiedlich. Ein ganz wichtiger Unterschied besteht auch darin, dass der Erfolg militärischer Führung sich immer im operativen Erfolg zeigt, der Erfolg wirtschaftlicher Führung sich aber durchaus auf der strategischen Ebene begründen kann. Strategisch richtige Führung in der Wirtschaft kann bei geeigneten Strukturen den operativen Erfolg implizieren, dies ist in der militärischen Führung ausgeschlossen.

Unterschiede zwischen Führen in Militär und in Wirtschaft

Viele Autoren, die als Milizoffiziere im Militär und in der Wirtschaft Führungspositionen einnehmen, neigen dazu, Gemeinsamkeiten zwischen beiden Führungswelten zu betonen, mithin auch etwas zu verklären. Sie vernachlässigen dabei aber die Unterschiede und damit auch Unterschiede in der gegenseitigen Nutzbarkeit der Erfahrungen.

Der TransfERNutzen ist zwischen den beiden Führungswelten direkt nicht herstellbar. So beschäftigt sich z. B. militärische Führung mit dem Beherrschen systembedingter Hektik. Hektik, d. h. Geschwindigkeit und mangelnde Ressourcen, gehört zu den Grundannahmen militärischer Herausforderungen, unter anderem aufgrund des immanent anzunehmenden Ungleichgewichts der Mittel zwischen Gegner und eigenen Truppen. Das Beherrschen der Hektik, das Arbeiten mit Führungsrythmen, mit Sofortmassnahmen, das ständige Bilden von Reserven und das Arbeiten mit Eventualplanungen dienen dazu, das systembedingte hektische Umfeld militärischen Führens beherrschbar zu machen.

Operatives Führen in der Wirtschaft kann Hektik weitgehend vermeiden. Es besteht aus einem ständigen Abwägen kurzfristiger und langfristiger Handlungsfolgen. Kurzfristiger Erfolg kann langfristiger Misserfolg bedeuten, langfristiger Erfolg muss mit kurzfristigen Misserfolgen manchmal in Kauf genommen werden. Hektik und die damit verbundene Führungssystematik ist darum im zivilen nicht systemimmanent.

Ebenfalls systembedingt steht im mi-

litärischen Führen Wirkung als Handlungsmaxime im Vordergrund. Es zählt nur die Wirkung im Ziel, d. h. das Abhalten oder das Vernichten des Gegners und das Durchsetzen eigener militärischer Ziele. Eine mittel- und langfristige Optik auf die eingesetzten Ressourcen ist in der Regel sekundär. Im wirtschaftlichen Führen stehen häufig Ressourcen vor Wirkung. Operative Wirkung, d. h. das erfolgreiche Einführen eines Produktes in einen neuen Markt, der Kauf einer Maschine oder Anlage, der Erwerb eines Unternehmens, die Fusion mit einem anderen Unternehmen usw. sind alles Ziele, die strategisch ursprünglich definiert wurden und operativ umgesetzt werden können. Wenn dabei aber Ressourcen auf der Strecke bleiben oder nach Erreichen des kurzfristigen Ziels nicht mehr zur Verfügung stehen, kann die Aktion nicht als Erfolg gewertet werden.

In der militärischen Führung steht die Funktion immer vor der Person, in der wirtschaftlichen Führung steht die Person immer vor der Funktion. Dies hängt mit dem militärimpliziten Dreischichtsystem zusammen, mit der Gefahr des Verlustes von Einzelpersonen. Im zivilwirtschaftlichen Umfeld hingegen wird sehr stark auf die Kompetenz und die individuellen Fähigkeiten von Personen gesetzt und weniger auf deren im Moment gültige Funktion.

Der Rapport im Militär dient zur Kontrolle der Zielübereinstimmung, der 100%igen Ausrichtung auf die Absicht des Kommandanten und der Erläuterung des Aktionsplanes.

In der zivilen Wirtschaft sind Zielkonflikte in der Kommunikation und an Sitzungen der Normalfall. Sitzungen dienen dazu, diese aufzuzeigen und nicht notwendigerweise zu bekämpfen, sondern als Rahmenbedingung stehen zu lassen und darin optimale Lösungen zu finden. Unterschiedliche Meinungen, unterschiedliche Ansätze von zivilen Kaderpersonen dienen dabei der Bereicherung in der Suche nach Lösungswegen und stellen per se nichts Negatives dar. Dass dies in der militärischen Führung anders ist, ist wiederum aufgrund der militärischen Einsatzformen von Verbänden verständlich. Militärische Führung bewegt sich in der ständigen Abfolge von Aktionsplanung und Aktionsführung. Dabei sind Aktionen abgrenzbar, sowohl zeitlich wie örtlich. Auch die wirtschaftliche Führung steht ständig in dieser Dualität von Aktionsplanung und Aktionsführung, die Aktionen sind in der Regel aber weder zeitlich, inhaltlich noch räumlich sauber voneinander abzugrenzen. In diesem Sinne ist Führung im wirtschaftlichen Umfeld wesentlich «ausgefranster» und damit schlechter fassbar. Militärische Führung kommuniziert über Rapporte, zi-

vile Führung über Meetings. Und letztlich – damit komme ich wieder auf das Thema zurück – kulminiert militärische Führung im taktischen, wirtschaftliche Führung im strategischen Erfolg.

Nur wer diese gewichtigen Unterschiede verinnerlicht und versteht, kann in der täglichen Führungstätigkeit abgrenzen zwischen dem, was er im Militär lernt und dem, was er davon im Zivilen anwendet. Beide Führungsmethoden und vor allem beide Rahmenbedingungen, die zu unterschiedlichen Führungsarten führen, können sich gegenseitig sehr wohl befruchten, gerade auch in ihrer Unterschiedlichkeit. Man muss aber aufpassen, nicht Transfers herzustellen, die sachlich nicht gerechtfertigt sind.

Gemeinsamkeiten in der Führung in Militär und Wirtschaft

Führungsgrundsätze

Viele Führungsgrundsätze sind militärisch und zivil identisch. So unter anderen «Einfachheit der Aktionen», «Konzentration der Kräfte», «Ausrichtung aller Aktionen auf das Ziel», «Abstecken der Handlungsfreiheit», «disziplinierte Differenzierung zwischen Feststellungen, Erkenntnissen und Konsequenzen (FEK-Methode)», «Beschreibung des Auftrags oder des Projektes im Gesamtrahmen». Gerade auch die einfacheren Grundsätze wie «Ausrichtung auf das Ziel» oder die disziplinierte Erarbeitung der «Bedeutung des Auftrags im Gesamtrahmen» sind Aspekte militärischer und wirtschaftlicher Führung, die auf beiden Seiten immer wieder verletzt werden und der ständigen Ausbildung und des ständigen Trainings bedürfen.

Grösste Bedeutung hat sowohl in der militärischen wie in der zivilgesellschaftlichen Führungskommunikation das Auseinanderhalten von Aussagen, Erkenntnissen und Konsequenzen. Aussagen sind Facts, Erkenntnisse sind persönliche Ableitungen, die direkt aus den Facts nachvollziehbar und logisch ableitbar sind, und Konsequenzen sind die wiederum logisch ableitbaren Auswirkungen auf das eigene Handeln oder auf das Handeln im Rahmen der Aktionsplanung. Wie viele Geschäftsmeetings scheitern daran, dass laufend Konsequenzen direkt aus Feststellungen gezogen werden, ohne die dazwischen liegenden Erkenntnisse abzuleiten oder, was der häufigste Fehler ist, Erkenntnisse und Feststellungen zu verwechseln und damit ein erkenntnis- und nicht ein faktenorientiertes Denken zu betreiben.

Führungsmethoden

Der Führungsrhythmus in der Aktionsplanung ist in die klassischen Phasen Auftragsanalyse (Problemerkennung), Sofort-

massnahmen, Zeitverhältnisse, Lagebeurteilung, Entschlussfassung und Aktionsplanerstellung unterteilt. Diese Methodik ist konsequent angewandt in ziviler Umgebung dann 1:1 zu übernehmen, wenn entweder viele Probleme auf einmal oder komplexe Probleme in kurzer Zeit angepackt und gelöst werden müssen. In der Wirtschaft wird dieser Prozess operative Entscheidungsfindung genannt, im militärischen Umfeld ist die Terminologie anders, die Staffelung der Tätigkeiten und deren Inhalte sind jedoch identisch. Im wirtschaftlichen Umfeld wird diese Technik weniger straff angewendet. Dies ist jedoch viel weniger ein Hinweis auf die mangelnde Brauchbarkeit der Methode im Zivilen als vielmehr ein Zeichen dafür, dass im zivilen Umfeld auf operativer Stufe immer wieder unsystematisch und unter Missachtung der Methoden vorgegangen wird und Entscheidungsprozesse im «Hüftschussverfahren» übersprungen werden. Unternehmen, die in den täglichen operativen Herausforderungen, wenn diese ein gewisses Mass an Standardverhalten überschreiten, mit dieser Methodik arbeiten, sind fit, auch schwierigste operative Herausforderungen effizient anzupacken und erfolgreich zu lösen. Wer darauf verzichtet, schlittert mit viel Intuition und Bauchgefühl irgendwie durch die Probleme hindurch und landet mit Glück im Erfolg und mit Pech im Misserfolg.

Ebenfalls mehr zu den Methoden als zu den Grundsätzen gehört die «Ausrichtung auf den Auftrag». Die in Japan entwickelte und mittlerweile weltweit angewendete Kaizenmethode fordert die Führungseinheiten der Unternehmen dazu auf, ständig die Frage nach Wertschöpfung und Wertvernichtung zu stellen und damit jeden operativen Entscheid nach den Grundsätzen der Werterhaltung oder -vermehrung zu hinterfragen. Dies ist nichts anderes als die «Konzentration auf den Auftrag». Der Auftrag eines wirtschaftlichen Unternehmens ist es, Wertschöpfung zu generieren. Die ständige «Konzentration auf den Auftrag», ob zivil «Wertschöpfung» oder militärisch «Auftrag der vorgesetzten Stelle», ist für den Erfolg matchentscheidend.

Auch weitere Methoden wie die «Ausrichtung auf die Messbarkeit von Zielen», der ständige Versuch, «Standardverhalten» zu definieren und abzubilden (Prozessbeschreibung im Rahmen von Qualitätssystemen), das Prinzip des «lessons learned» oder die «after action review» nach Erfolgen oder nach Misserfolgen oder auch die systematische und detaillierte Erfassung der einzusetzenden Ressourcen in der Einsatzplanung sind Elemente, die sowohl den militärischen wie auch den wirtschaftlichen Führungserfolg beeinflussen und in beiden Führungsumgebungen ein grosses Gewicht einnehmen.

Führungsverhalten

Im Führungsverhalten finden wir einen der wertvollsten Transfernutzen, nämlich das «Verhalten der Führungsperson in erschweren Lagen». In Situationen, wenn Lösungsvarianten zur Verfügung stehen, diese aber alle schwerwiegende Nachteile aufweisen, wenn es also keine optimale, keine beste Lösung gibt – dann ist das Verhalten der Führungsperson entscheidend, in ihrer Wirkung auf die Unterstellten und auf das Führungsteam. Das Durchhalten, insbesondere in Bezug auf die eigene Vorbildfunktion auch in rein äusserlichen Verhaltensweisen wie Bekämpfen von Müdigkeit, Bewahren einer kontrollierten Sprache und Gestik, das Beibehalten des Prinzips der Sachlichkeit, das Bewahren von Ruhe in der Hektik, das Prinzip der «next action planning», militärisch das «Verhalten am Ziel», das Prinzip der «vorbehaltenen Entschlüsse» und deren Auslösung und den Fokus auf die Führungspersonen auf allen Stufen statt auf Prozesse und Strukturen sind Gemeinsamkeiten, sowohl im militärischen wie im wirtschaftlichen Führungsverhalten, die erfolgreiche Führungspersonen in beiden Umfeldern anwenden und befolgen und damit die geführten Bereiche prägen.

Transfernutzen von Militär zu Wirtschaft

Während sich die Methoden der strategischen Führung in Militär und Wirtschaft wesentlich unterscheiden und damit ein Transfernutzen nicht hergestellt werden kann, ist der Transfernutzen auf der Ebene der operativen Führung eindeutig zu finden:

Operative Führung, gerade auch in erschweren Lagen (Multizität und Komplexität von Problemen), fällt leichter, wenn man die entsprechende Methodik im militärischen Umfeld unter erschweren Bedingungen gelernt und vor allem mehrfach trainiert hat. Ein weiterer Transfernutzen liegt in der taktischen Planerstellung: Auch wenn dieser Begriff militärisch klingt, erfolgt die Erstellung eines guten Aktionsplanes im zivilen Umfeld nach den gleichen Grundsätzen. Leider werden im zivilen Umfeld wenig brauchbare Aktionspläne, dafür sehr viele strategische Konzepte geschrieben. Das Erstere ist auch, besonders unter dem Kriterium «Brauchbarkeit», ungleich schwieriger als das Zweite. Das Abfassen von praktisch brauchbaren Aktionsplänen im wirtschaftlichen Umfeld ist genauso wertvoll wie anspruchsvoll, und wer genügend oft Aktionspläne im Militär geschrieben hat, gerade auch auf der taktischen Stufe, wird damit auch im zivilen Umfeld keine Mühe haben.

Ein weiterer Transfernutzen besteht in der indirekten Menschenführung über Stufen, eine Erfahrung, die im militärischen Umfeld schon in jungen Jahren gemacht wird. Im zivilen Umfeld macht man diese in der Regel erst nach Erreichen der entsprechenden Kaderstufe und erzeugt dabei die unvermeidbaren Streuverluste. Ein noch viel direkterer Nutzen ist jedoch in der unmittelbaren Menschenführung, dem persönlichen Verhalten der Führungsperson zu finden. Der Transfernutzen ist hier nicht wegzudiskutieren, auch wenn dies gerade von Personen, denen die militärische Führungserfahrung fehlt, gerne auch aus Selbstschutz bestritten wird. Weitere Transfernutzen bestehen in der Anwendung des Führungsrhythmus, der Anwendung der Führungsgrundsätze oder im effizienten und zielgerichteten Führen von Stäben.

Letztlich ist festzuhalten, dass militärisches Führen am meisten Transfernutzen auf der tiefsten Stufe erzeugt, d. h. in der unmittelbaren Menschenführung. Auf der taktischen und operativen Stufe finden wir den wichtigsten Transfernutzen in der operativen Führungsmethodik und im Führungsrhythmus. Auf höherer, strategischer Stufe nimmt der Transfernutzen ab. Viel wichtiger als diese abnehmende Bedeutung des Transfernutzens von unten nach oben ist, dass der militärische Transfernutzen nicht kompensiert werden kann. Er besteht nämlich nicht primär im Lehren und Lernen, sondern primär im Trainieren in einer sehr jungen Altersstufe. Dieses Training kann als erwachsene Person nicht mehr nachgeholt werden. Taktisches und operatives Führen ist Können, und Können ist nur durch Training erreichbar. «Schadlose» Trainingsmöglichkeiten existieren im zivilen Umfeld nicht. Darum ist aus meiner Sicht militärische Führung nicht kompensierbar durch andere Aus- und Weiterbildungsangebote aus dem zivilen Umfeld. Was Methoden angeht zum Teil schon, was Training angeht nicht.

Transfernutzen von Wirtschaft zu Militär

Nicht zu unterschätzen ist die gegenseitige Erbringung von Nutzen zwischen Militär und Wirtschaft: Nur ein kleiner Teil des militärischen Einsatzspektrums, nämlich die unmittelbare Anwendung von Gewalt und die dazu gehörenden vorgelagerten Aktionsplanungsprozesse, sind rein militärisch. Vorgelagerte Einsatzarten wie die Raumsicherung, subsidiäre Aufgaben, Peacekeeping, aber auch – und dies wird immer wieder unterschätzt – die Deeskalation als Einsatzform nach der Verteidigung oder nach dem Einsatz von Gewalt, brauchen mehr zivile als militärische Kompe-

tenzen. Gerade im Irak ist dies heute deutlich sichtbar.

Nur Milizarmeen mit ihren zivilen Kompetenzen sind in der Lage, das ganze Einzelspektrum von Armeen vernünftig abzubilden und erfolgreich alle Einsatzarten durchzuführen. Berufarmeen sind dazu nicht befähigt und sind nur in einem kleinen Einsatzspektrum von Armeen überhaupt erfolgreich. Wer Armeen erfolgreich einsetzen will, kommt nicht um eine Milizarmee und den entsprechenden Transfernutzen von ziviler Führungs- und Erfahrungskompetenz herum. Dies beginnt bei einfachen zivilen Techniken, wie Kenntnisse in der Planerstellung von Unterstützungsprozessen, Koordination und Kooperation mit zivilen Stellen, fachtechnisches Know-how in technischen Bereichen und in der Logistik und geht über zu den anspruchsvolleren Aspekten wie menschliche Kompetenzen im interkulturellen und sprachübergreifenden Umfeld bis hin zum Führungsverhalten ausserhalb von Kampfeinsätzen und letztlich – die Königsdisziplin – in die Deeskalationstaktik. Hierbei wäre Forschungs- und Entwicklungsarbeit notwendig.

Schlussbemerkung: Wo es Geführte gibt, gibt es Führer. Überall wo geführt wird, passiert Führung, ob man es wahrhaben will oder nicht. Die Abgrenzung zwischen militärischem und wirtschaftlichem Umfeld ist rein willkürlich. Es gibt Unterschiede im Führungsverhalten und in der Führungsmethodik. Es gibt aber auch sehr viele Gemeinsamkeiten. Die Distanz zwischen militärischer und wirtschaftlicher Führung ist vermutlich nicht grösser oder kleiner als die Distanz zwischen Führung in Verwaltungseinheiten und in internationalen Unternehmen oder die Distanz zwischen Führung im Kleinunternehmen und der Führung von Grossunternehmen. Auch dort existieren gewichtige Unterschiede, aber auch gewichtige Gemeinsamkeiten. Künstlich eine Trennung zwischen diesen verschiedenen Geländekammern, wo Führung geschieht, herzustellen, ist in der Regel nicht sachlich, sondern reine Ideologie. ■



Andreas Lauterburg
Dr. phil. nat., MBA HSG
Inhaber und CEO
EuropTec Holding AG
Major
Stab Inf Br 4, FGG3
4665 Oftringen