

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 190 (2024)

Heft: 4

Artikel: Zu jung, um Chef zu sein?

Autor: Steinemann, Michelle

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1063540>

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: 14.01.2026

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

Zu jung, um Chef zu sein?

Mit 21 Jahren 50 Unterstellte führen und mit 30 Jahren bis 150 Personen: Diese Verantwortung von jungen Führungskräften ist in der Armee üblich. Daraus ergeben sich spezifische Anforderungen. Und wertvolle Erfahrungen.

Michelle Steinemann

Welches Bild kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie an militärische Führung denken? Wohl kaum das von Lisa Bärtschi. Die 23-jährige Zugführerin hat eine leise Stimme, wirkt überlegt – und nichts scheint sie aus der Ruhe zu bringen. Vor zwei Jahren hat sie ihren Grad als Leutnant abverdient und dafür 21 Wochen lang 50 Rekruten geführt. Die Hälfte von ihnen war älter als sie.

«Wenn die Leute mich kennen, funktioniert es gut.»

Leutnant Lisa Bärtschi

Während ihrer militärischen Laufbahn hat sie gelernt, selbstbewusst vor die Soldaten zu treten, für ihre Meinung einzustehen und sich trotz leiser Stimme Gehör zu verschaffen. Sie wurde als Chefin gut akzeptiert, meint sie, selbst bei Rekruten, die eher unmotiviert einfach das Militär hinter sich bringen wollten.

Das Militär hat sie gelehrt, sich durch einen kooperativen Führungsstil eine natürliche Autorität aufzubauen und so bei den Soldaten eine hohe Disziplin und Motivation hervorzubringen. Aber auch analytische Fähigkeiten fördert die Ausbildung. «Ich kenne nun Vorgehensweisen, wie ich

auch unter Zeitdruck Aufgaben effizient in Teilprobleme zerlege, Prioritäten setze und einen Plan entwerfe.» Zivil ist Bärtschi Kauffrau und beginnt bald die Ausbildung zur Pflegefachfrau.

Sie betont, dass für sie Offenheit und Ehrlichkeit wichtige Werte sind, um Vertrauen aufzubauen. Außerdem habe sie gelernt, wie wichtig es sei, die Bedürfnisse ihrer Unterstellten zu verstehen und deren Kompetenzen richtig einzusetzen. Sie sei in Uniform keine andere Person als sonst: «Ich habe meine Werte für mich definiert, und nach denen handle ich.» Ihr langfristiges Ziel ist es, in der Rettung tätig zu sein und sich auch dort als Führungsperson hochzuarbeiten.

Sinn stiftend wird noch wichtiger

Hauptmann Martin Kreienbühl, Kommandant Übermittlungskompanie 20/2 und Bereichsleiter einer Projektabteilung eines Elektroinstallateurs, hebt hervor, dass ihm die militärische Führungsausbildung wichtige Lektionen für seine berufliche Karriere vermittelt hat. Er spricht von der Fähigkeit, unter Druck durchzuhalten, mit schwierigen Situationen umzugehen und mit der Ressource Zeit bedacht umzugehen.

«Die Führungserfahrung, die man in jungen Jahren in der Armee macht, ist nur schwierig im gleichen Mass im Zivilen zu erlangen.»

Hauptmann Martin Kreienbühl

Er führt militärisch wie zivil nach denselben Prinzipien, hebt aber einen Unterschied hervor: «Die Motivation von zivilen Mitarbeitenden ist gross, da im schlimmsten Fall Konsequenzen drohen. Im Gegensatz dazu loten Soldaten ihre Grenzen aus, weil

sie unfreiwillig im Dienst sind.» Kreienbühl hat seine Lehre daraus gezogen: «Ich würde sagen, dass man in der Armee noch viel eher lernt, durch Sinnvermittlung zu führen, gerade weil militärische Tätigkeiten wie Wache stehen nicht auf den ersten Blick als sinnvoll erscheinen und ich als Kader dafür sorgen muss, dass die Aufgaben dennoch diszipliniert ausgeführt werden.» Nach über zehn Jahren Diensttätigkeit kommt er zum Schluss, dass all diese Lehren der militärischen Führungserfahrungen mit rein ziviler Ausbildung schwierig zu erlangen gewesen wären.

Wiederholungen als Chance

Professionelle, jahrelang aufbauende Ausbildung: Die jungen Armeekader werden während ihrer Laufbahn eng begleitet. In aufbauenden Führungslehrgängen erhalten sie das theoretische Wissen, das sie im anschliessenden Dienst praktisch anwenden können. Dienstältere und Berufsmilitärs coachen sie dabei über Jahre hinweg. Kreienbühl sieht diese Dienste im jährlichen Turnus als Vorteil: «Mit jedem Wiederholungskurs habe ich die Möglichkeit, nach einem Jahr Pause mit neuen Erfahrungen und aufgetanktem Elan von null auf an die Sache heranzugehen. Das führt zu einer steilen Lernkurve. Solche Resets als Lernschlaufen sind bei der täglichen Arbeit schwieriger umzusetzen.»

Die Möglichkeit, früh Verantwortung zu übernehmen und mit echten Herausforderungen konfrontiert zu werden, ermöglicht es jungen Kadern, ihre Führungsqualitäten zu entwickeln. Diese Erfahrungen sind nicht nur im militärischen Kontext relevant, sondern können auch im zivilen Leben von unschätzbarem Wert sein, denn schliesslich ist Führen «People Business».



Lt Lisa Bärtschi bei der Erkundung im Gelände. Bild: PD



Fachof Michelle Steinemann
MSc in Psychologie, MAS Digital Marketing and Communication Management, Head of Communication bei GF Machining Solutions
3008 Bern