

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 190 (2024)
Heft: 6

Buchbesprechung: Bücher

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>

Hans Peter Michel

Die Führungspyramide

Leadership – Erkenntnisse, Erfahrungen, Herausforderungen

Einen etwas anderen Weg als viele andere Werke über Führung beschreibt der Landwirt und Politiker Hans Peter Michel. Im ersten Teil des Buches werden wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Führung analysiert und in Bezug zur Führungspraxis gesetzt, der zweite Teil besteht aus Interviews mit Experten und der dritte Teil bespricht Herausforderungen, die

auf Führungskräfte zukommen. Auf witzige Weise führt er in drei zentrale Erkenntnisse ein: dass die Führungsperson von den zu Führenden anerkannt sein muss, dass Führen heisst, Unterstellte so zu beeinflussen, dass gemeinsame Ziele erreicht werden können, und schliesslich dass sich Führungsperson, Geführte und die Situation gegenseitig beeinflussen. In der grundsätzlichen Frage, ob Führung überhaupt notwendig sei, kommt Michel zum Schluss, dass gut ausgebildete und erfahrene Mitarbeiter im «Courant normal» kaum Führung (Auftragserteilung) benötigten, wohl aber beim Eintreten von unerwarteten Ereignissen/Krisen.

In komplexen, unberechenbaren Situationen sei aber nicht nur Vernunft und Logik gefordert, sondern auch Erkennen und Zulassen von eigenen und fremden Gefühlen sowie ausreichend Zeit. Basis von Führung sei Fachwissen, auf dem ein von Vernunft geleitetes lern- und kalkulierbares Handwerk auf-

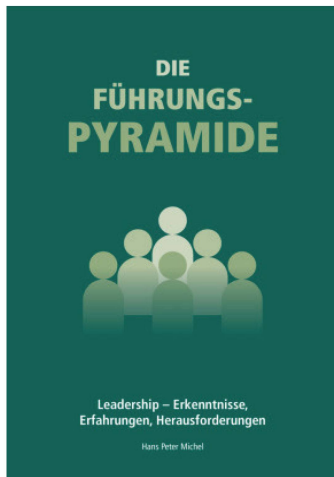
baut. Das Erkennen von Risiken und die Bewältigung von Krisen unter Zeitdruck gehören zu den besonderen Herausforderungen der Führung. Neben Vertrauen gehört auch die Übernahme von Verantwortung für Risiken sowohl der Mitarbeitenden als auch bei der Gefährdung der Organisationsziele zu den zentralen Themen der Führung. Michel analysiert weiter Parameter von Veränderungen der zukünftigen Führung wie IT-Revolution, Globalisierung (interkulturelle Kompetenz), demografischer Wandel etc. Wichtige Veränderungen ergeben sich auch aus den unterschiedlichen Wahrnehmungen, Kompetenzen («digital natives») und Ansprüchen jüngerer Generationen, die es nicht nur zu verstehen, sondern auch zu nutzen gelte. Neben Intuition und Flexibilität sei hier zunehmend auch Charisma gefordert.

Im zweiten Teil gibt Michel Experten aus Wirtschaft, Politik und Militär das Wort. Zu den Experten gehören unter ande-

rem Benedikt Weibel (CEO SBB 1993–2006), Ulrich Zwygart (Wirtschaftsberater, Divisionär) und Eveline Widmer-Schlumpf (Bundesrätin 2008–2015).

Im Kapitel «Führungspyramide» nimmt Michel die vier den Experten gestellten Fragen wieder auf: die Wechselwirkungen zwischen Führungspersonen und Geführten, die Frage, ob Fachkompetenz die Basis guter Führung sei, ob Führung Handwerk und/oder Kunst sei und schliesslich die Frage, ob Leadership vom Zufall beeinflusst werde. Schliesslich diskutiert Michel die Frage, wie sich Führung in Zukunft verändert. Als wichtige Einflussfaktoren nennt er IT-Revolution, Globalisierung und die notwendige Auseinandersetzung mit verschiedenen Kulturen, den demografischen Wandel und die Rahmenbedingungen der Gesellschaft beziehungsweise neuer Generationen.

Ein gut lesbares, erfrischendes Buch auf solider wissenschaftlicher Basis. *RSB*



Somedia Buchverlag,
Ennenda/Chur, 2023
ISBN 978-3-7253-1086-9

Markus Pöhlmann

Geheimnis und Sicherheit

Der Aufstieg militärischer Nachrichtendienste in Deutschland, Frankreich und Großbritannien 1871–1914



Walter de Gruyter Oldenbourg Verlag,
Berlin 2024. 256 Seiten
ISBN 978-3-11-138046-9

Der Historiker Markus Pöhlmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr in Potsdam. Er nimmt den Leser mit in eine Zeit gewaltiger technologischer Fortschritte, die sich im Militärwesen wie in einem Brennglas bündelten: Beginnend mit dem Ende des 19. Jahrhunderts veränderte sich nahezu alles in den tonangebenden europäischen Heeren und Marinen und kurze Zeit später auch in den neu aufgestellten

Luftstreitkräften. Eine der grossen Herausforderungen war es, in diesen Zeiten den Überblick über das Geschehen zu erlangen. Man antwortete darauf mit dem Aufbau von Nachrichtendiensten. Pöhlmann geht sein Thema von zwei Seiten an: Einerseits beschreibt er die Organisationsebene (Kriegsministerien, Generalstäbe, Dienste), andererseits stellt er acht Einzelfälle heraus, um so am konkreten Beispiel das Handeln der Nachrichtendienste zu erfassen. Er führt spektaku-

läre Einzelbeispiele wie das des «Spionagebetrügers Hendrik Reeser» auf, eines wichtigtue-rischen «Selbstanbieters», der Informationen über deutsche Mobilisierungsvorbereitungen (1882) und über die Festung Ingolstadt beschaffen wollte, dies aber so dilettantisch tat, dass er umgehend angezeigt und vor Gericht gestellt wurde und in der Folge unter verschiedenen weiteren Tarnidentitäten erfolglos versuchte, sich sowohl bei den französischen als auch den bayrischen Behörden an-

zudienen und schliesslich von beiden Staaten verfolgt wurde.

Pöhlmann skizziert aber auch die Aufklärung des deutschen Eisenbahnaufmarsches durch die Franzosen. Ein Ziel des Deutschen Reiches war es spätestens seit den 1880er-Jahren, möglichst rasch möglichst viel Material und Soldaten von Ost nach West zu befördern. Nur so lässt sich der Ausbau von vier zweigleisigen Querverbindungen entlang der deutschen Westgrenze erklären. Besonders deutlich wurde dies bei der Trasse, die zweigleisig durch die nahezu menschenleere Eifel führte. Diese Schienenstränge konnten nicht übersehen werden, umso mehr gab man sich in

Berlin Mühe, deren Leistungsfähigkeit und Innovationspläne zu verschleiern. Und die Gegenseite bemühte sich, die Effizienz des deutschen Schienennetzes umfassend zu erkunden. Am Beispiel des britischen Militärattachés in Berlin (1900–1903) veranschaulicht Pöhlmann deren damalige Instruktionen, Aufgaben (Repräsentation bei Hofe, militärische Liaison und militärische Aufklärung), Möglichkeiten und Grenzen. Zwar werde diesen nur das gezeigt, «was dem Gastgeber opportunistisch erschien». Gleichwohl bildete das Kerngeschäft des Attachés «Informationen zu sammeln über Stärke, Verteilung, Operationsplanung, Doktrin, Technik,

Ausbildung, Spitzenpersonal und Moral des deutschen Heeres».

Kann man aus der Geschichte lernen? In der Gegenwart eröffnen Cyber-Attacken und künstliche Intelligenz auch im Militärischen völlig neue Horizonte. Wie vor dem Ersten Weltkrieg wird es auch jetzt unverzichtbar sein, in der aufziehenden neuen Welt der Nachrichtendienste die richtigen Antworten zu geben. Dazu werden grosse Investitionen in personeller und auch in materieller Hinsicht notwendig sein. Fraglich ist, ob die politischen Entscheidungsebenen gerade in den westlichen Staaten zu diesen Investitionen bereit sein werden. *Dr. Reinhard Scholzen*

Marco Jorio

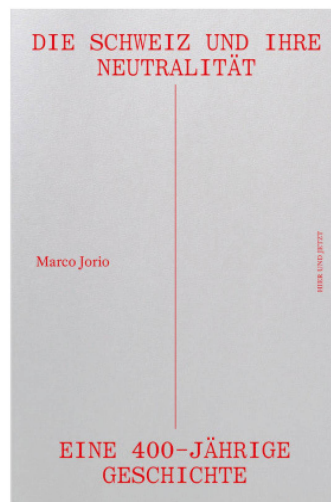
Die Schweiz und ihre Neutralität

Eine 400-jährige Geschichte

Wie vor ihm Paul Schweizer 1895 und Edgar Bonjour 1946 ff. widmet sich neu Marco Jorio 2023 der Geschichte der schweizerischen Neutralität. Wie vom ehemaligen Chefredaktor des Historischen Lexikons der Schweiz zu erwarten war, hat Jorio ein lesenswertes Buch geschrieben. Wie ebenfalls zu erwarten war, ersetzt Jorio die Klassiker Schweizer und Bonjour nicht. Was Jorios «Neutralität» im Jahre 2024 besonders interessant macht, ist die angestrebte eigene Rolle dieses Werkes im «Ring» von «Bundesrat und Parlament» «mit dem Volk» (S. 432). Dabei fällt eine eher selektive Würdigung des Materials zur jüngsten Neutralitätsgeschichte des Landes auf. Einiges kommt zu kurz: Das Beitritts-gesuch der Schweiz zur EU von 1991 wurde 2016 zurückgezogen. Wie ernst war das Gesuch gemeint, wie ernst der Rückzug? Hat dieses Manöver das nachhaltig erschüttert, was die Bundesverfassung von 1999 jedermann im Lande auf-

erlegt: «Staatliche Organe und Private handeln nach Treu und Glauben» (Artikel 5, Ziffer 3)? Die Bundesverfassung spricht sogar zweimal von den Parlament und Bundesrat anvertrauten «Massnahmen zur Wahrung der äusseren Sicherheit, der Unabhängigkeit und der Neutralität der Schweiz» (Art. 173 und Art. 185). Doch um das geltende Verfassungsrecht geht es Marco Jorio im letzten Teil seines Buches weniger. Umso mehr geht es ihm um die Bekämpfung der Initiative eines Komitees von 27 Schweizerinnen und Schweizern, als deren erster Name Thomas Aeschi erscheint. In seiner Ablehnung dieser auf Stärkung der Neutralität abzielenden Initiative geht Jorio die Sprache durch: «Die Volksinitiative ist daher eigentlich nichts anderes als eine moralisch höchst fragwürdige «Pro-Putin-Initiative»» (S. 464). In seinem Ausblick erhebt der Autor weltpolitische Forderungen: «Die heute geradezu sklavische Abhängigkeit vom häufig dysfunktionalen

UN-Sicherheitsrat muss beendet werden» (S. 470). Wie? «Wie bereits im Bericht zur Neutralität von 1993 zu lesen ist, kann jeder Staat, der angegriffen wird, unterstützt werden» (S. 471). Es ist nicht verboten, zu träumen. Aber bevor wir von der Unterstützung jedes angegriffenen Staates auf der Welt sprechen, sollten wir unsere eigenen Kräfte als Land richtig einschätzen und mit in der Verfassung verankerten Werten behutsam umgehen, mit Werten wie Sicherheit, Unabhängigkeit und Neutralität. *Jürg Stüssi-Lauterburg*



Zürich: Hier und Jetzt, 2023
ISBN 978-3-03919-389-9

IMPRESSUM

Nr. 6 – Juni 2024
190. Jahrgang

Präsident Kommission ASMZ
Oberst i Gst Thomas K. Hauser

Chefredaktor
Major a D Christian Brändli (cb)

Redaktionssekretariat
ASMZ c/o Brunner Medien AG
Brunner Verlag
Arsenalstrasse 24, CH-6010 Kriens
Telefon +41 41 318 34 34
E-Mail: redaktion@asmz.ch
abo@bag.ch

Stellvertretender Chefredaktor
Fachhof Fritz Kälin, Dr. phil. I (fk)

Redaktion
Oberst i Gst Michael Arnold, lic. phil. II (AM)
Oblt Thomas Bachmann (tb)
Oberst Dieter Kläy, Dr. phil. I (dk)
Oberstlt Pascal Kohler (pk)
Major i Gst Christoph Meier (cm)
Major a D Peter Müller, Dr. rer. pol. (pm)
Oblt Erdal Öztas (E. Ö.)
Hptm Daniel Ritschard, lic. oec. HSG (DR)
Oberst a D Bruno Russi (RSB)
Oberstlt Hans Tschirren (HT)

Redaktionelle Mitarbeiter
Marc Ruef (mr)

Herausgeber
Schweizerische Offiziersgesellschaft

Verlag
Brunner Medien AG, Brunner Verlag
Arsenalstrasse 24, CH-6010 Kriens

Verlagsleiter
Jürg Strebel
Telefon +41 41 318 34 60
E-Mail: j.strebel@bag.ch

Abonnemente
Telefon +41 41 318 34 34
E-Mail: abo@bag.ch

Layout
Brunner Medien AG

Inserateverkauf
Brunner Medien AG, Brunner Verlag
Martin Plazzer
Telefon +41 41 318 34 74
E-Mail: m.plazzer@bag.ch

Abo-Preis
inkl. 2,6 % MwSt
Kollektivabonnement SOG ermässigt
Jahresabo Inland Fr. 92.–/Ausland Fr. 120.–
App-Jahresabo Fr. 81.–

Druck
Brunner Medien AG
CH-6010 Kriens

Erscheinungsweise
11-mal pro Jahr

© Copyright
Nachdruck nur mit Bewilligung
der Redaktion und Quellenangabe
www.asmz.ch



Member of the European
Military Press Association (EMPA)
ISSN 0002-5925



Mit Sicherheit erfolgreich.

Fachausweis Cyber Security Specialist

**Lassen Sie Ihr Cyber Security Knowhow
zertifizieren und stellen Sie die Weichen für
eine erfolgreiche Zukunft.**

Absolventinnen und Absolventen des Cyber-Lehrgangs der Armee mit mindestens einem Jahr Berufserfahrung sind zur eidgenössischen Berufsprüfung «Cyber Security Specialist» zugelassen.



ICT Berufsbildung
Formation professionnelle
Formazione professionale

**Jetzt
informieren**

www.ict-weiterbildung.ch



**Haben Sie Fragen?
Melden Sie sich bei uns!**

ICT-Berufsbildung Schweiz
Telefon +41 58 360 55 50
info@ict-berufsbildung.ch
www.ict-berufsbildung.ch