

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 47 (1972)

**Heft:** 11

**Vorwort:** Liebe Leser

**Autor:** Herzig, Ernst

#### 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:** 23.02.2026

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

**Inserate und Abonnemente:**

Zeitschriftenverlag Stäfa, 8712 Stäfa,  
Tel. (01) 73 81 01, Postcheckkonto 80 - 148

**Verlagsleitung:** T. Holenstein; **Gestaltung:** W. Kägi

**Redaktion:**

Ernst Herzig, Inselstrasse 76, 4057 Basel, Tel. (061) 33 06 75

**Herausgeber:**

Verlagsgenossenschaft «Schweizer Soldat»

**Präsident:** Georges E. Kindhauser,

Glaserbergstrasse 63, 4056 Basel, Tel. (061) 43 48 41

# Schweizer Soldat

Die Monatszeitschrift für Armee und Kader

Erscheint Anfang Monat

Jahresabonnement: Schweiz Fr. 15.—, Ausland Fr. 22.—

47. Jahrgang      Nummer 11      November 1972

## Liebe Leser

Sollen militärische Vorgesetzte Führer oder Manager sein oder beides zusammen? Können die Management-Techniken, wie sie heute in der Wirtschaft praktisch angewendet werden, auch im Bereich des Militärs nützlich und erfolgreich sein? Das sind Fragen, die auch bei uns vermehrt diskutiert werden. Dass zwischen Wirtschaft und Militär im Führungsstil, in den verschiedenen Techniken des Managements, aber auch auf anderen Ebenen einige Wechselbeziehungen bestehen und dass beide davon erheblich profitieren, ist längst bekannt. Zu diesem Problem hat sich in der April-Ausgabe der österreichischen Zeitschrift «Truppendienst» (Nr. 4/72) auch ein Unteroffizier, der Oberwachtmeister (ROA) Adolf F. Eber, geäussert. In einer Stellungnahme zu einem früher erschienenen Beitrag mit dem Titel «Offizier — Führer oder Manager?» aus der Feder des Majors i Gst Koman erläutert Eber die Nutzanwendung der Technik des «Management by motivation» für den militärischen Führer. Davon ausgehend, dass «Management by motivation» in der Wirtschaft bereits einen erst-rangigen Stellenwert besitzt, entwickelt der Autor Gedanken, die im Prinzip auch für uns gültig sein können.

Einleitend bestätigt Eber, «dass manches, was heute in der Wirtschaft „en vogue“ ist, unter anderer Fahne schon längst im militärischen Bereich verhaftet war. Wir beschäftigen uns in der Wirtschaft immer wieder mit Parallelen aus dem militärischen Bereich. Wenn z. B. in der amerikanischen oder britischen Marine im Zweiten Weltkrieg ein Gefreiter am Radargerät sass, so ist es heute ein Korvettenkapitän. Das gilt auch in der Wirtschaft, wo immer mehr Spezialisten mit höherer Qualifikation benötigt werden, die Managerfunktionen oder deren Merkmale besitzen, ohne im eigentlichen Sinne zu führen. Diese Tatsache wurde jedoch von der Wirtschaft wesentlich schneller erkannt. So kommt es, dass die Streitkräfte in aller Welt, vor die gleiche Frage gestellt, sich mit den Problemlösungen in der Wirtschaft auseinandersetzen. Möglicherweise wird es in Zukunft ... zu einer Rotation zwischen Wirtschaft und Militär, was die Führungskader betrifft, kommen können.»

Eber stellt fest, dass Major Koman in seiner Studie die «meisten „Management-by-...“-Techniken behandelt hat, nur die wichtigste ein wenig stiefmütterlich, nämlich das „Management by motivation“». Für den Autor aber ist „„Management by motivation“ das A und O des Erfolges in der Wirtschaft. Die Motivation ist es», so Eber, «die heute Führende und Geführte gleichermassen betrifft. Verständlich, dass bei materiellen und immateriellen Möglichkeiten der materielle Aspekt in unserer Leistungsgesellschaft infolge seiner Eigenschaft als Gradmesser überragt. Aber auch Klima, Aufstiegsmöglichkeiten und Sicherheit sind im immateriellen Bereich angesiedelte Motivationsmöglichkeiten. Sicher könnte man aus militärischer Sicht die beste Motivation im Dienst am Vaterland sehen. Doch wie sieht oder sah es in der täglichen Praxis beim Militär — aber auch in der Wirtschaft — aus? Leistungen wurden erzielt, indem man sich der Drohung als Führungsmitel bedient hat. Es ist nicht zu übersehen, dass durch diesen Führungsstil tatsächlich beachtliche Leistungen erbracht wurden. Doch waren es optimale Leistungen? Menschen und Mitarbeiter, die sich persönlich durch Strafen (Militär) und fristlose Entlassungen (Wirtschaft) bedroht fühlen, werden kaum an etwas anderes denken, als sich zu sichern. Für weitergehende Überlegungen bleibt weder Zeit noch Energie.»

Oberwachtmeister Eber stellt dann die Frage nach der Art des Führungsstils. Den autoritären Führungsstil lehnt er als überholt

ab. Nach ihm bieten sich für Wirtschaft (und Militär) nur zwei Methoden an. «Der „Laissez-faire“-Stil arbeitet ausschliesslich mit der Motivation, die vom Mitarbeiter selbst ausgeht. Die Motivation des Mitarbeiters von seiten des Leitenden kann nicht beeinflusst werden. Der „Laissez-faire“-Stil schliesst von der Definition her das „Management by motivation“ aus (auch in der Wirtschaft). Bleibt der kooperative Führungsstil, wohl der einzige durchführbare. Welche Möglichkeiten des „Management by motivation“ gibt es im militärischen Bereich? Zum Beispiel:

- Aufgabenstellung,
- Anerkennung und konstruktive Kritik,
- Steigerung des Selbstgefühls und der Selbstantfaltung,
- Beförderung (in der Wirtschaft Aufstiegsmöglichkeiten),
- Sicherheit (im positiven Sinne).»

Sicher lassen sich die vom Autor genannten Möglichkeiten noch weiter ergänzen u. a. durch die Verleihung äusserlich sichtbarer Verdienstabzeichen, durch Belobigungen, durch Verdeutlichung der Glaubwürdigkeit der Ausbildung bzw. der Rolle unserer Armee usw. Eber betont aber, dass das Problem im militärischen Bereich noch tiefer liegt. «Der Kernpunkt in jedem Unternehmen ist das Marketing-Ziel. Ein Ziel, das klar definiert sein muss und zu dessen Umsetzung die ganze Skala von Management-Techniken sinnvoll eingesetzt werden muss.» Der Autor nimmt Bezug auf einen Artikel des US-Colonels Hackworth, der festgestellt hat, dass die amerikanischen Offiziere von Anfang an falsch ausgebildet worden seien. Eber bestreitet diese These, stimmt dem Amerikaner indessen zu, «wenn er Ausbildung und Resultat in Vietnam vergleicht. Die Aufgabe, das „Marketing-Ziel“ der US Army, war vor Vietnam der automatisierte Krieg einschliesslich des Einsatzes von Atomwaffen. Die Ausbildung hat sich an diesem Ziel orientiert. Eine Zielsetzung für den begrenzten Krieg, noch dazu einen Dschungelkrieg, hat es nicht gegeben. Hier liegt der Fehler eindeutig bei der obersten militärischen und politischen Führung.

Dies als Beispiel für eine falsche Zielsetzung. Ein Unternehmen, eine Armee ohne Zielsetzung ist wie ein Körper ohne Kopf, ohne Motivation, wie einer ohne Füsse. — Ohne Zielsetzung ist die Palette der Motivation nur beschränkt gegeben, und die Management-Techniken sind nur für einen Torso gut.

Zusammenfassung: Eine klare Zielsetzung, die Anwendung von Management-Techniken, die Zeit und Aufgabe erfordern, ruhend auf dem Boden eines effektiven „Management by motivation“. Denn eines muss uns klar sein: jede Aufgabe kann auch in Zukunft nur mit der Einsatzfreude, der Begeisterungsfähigkeit, dem Pflichtgefühl und mit Idealismus gelöst werden. In der Wirtschaft und erst recht bei den Streitkräften.»

So klar und deutlich wie Oberwachtmeister Eber hat bis jetzt kaum jemand die für den militärischen Bereich gültigen Prinzipien des «Management by motivation» definiert. Mögen seine Ausführungen auch bei uns als Denkanstoß wirken, sich dieses Problems noch intensiver anzunehmen.

Mit freundlichem Gruss

Ihr  
Ernst Herzig