

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung
<b>Herausgeber:</b>	Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
<b>Band:</b>	64 (1989)
<b>Heft:</b>	11
<b>Artikel:</b>	Militärische und zivile Führung : ein Vergleich
<b>Autor:</b>	Feldmann, Josef
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-716637">https://doi.org/10.5169/seals-716637</a>

### 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:** 08.02.2026

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

# Militärische und zivile Führung – Ein Vergleich

Von Korpskommandant Josef Feldmann, Zürich

Bis nahe an die Gegenwart heran waren die Ausdrücke «*Soldat werden*» und «*in den Krieg ziehen*» beinahe gleichbedeutend. Heute heißt es: Die Armee ist ein Instrument der Kriegsverhinderung. Und für den Soldaten gilt die Lösung: Kämpfen lernen, um nicht kämpfen zu müssen. Dem entspräche im wirtschaftlichen Unternehmen das paradoxe Motto: produzieren, um nicht verkaufen zu müssen. Und für die Bereiche der Politik und der Verwaltung könnte es sinngemäß lauten: Gutachten schreiben, um nichts ändern zu müssen. – Womit wir der Realität allerdings wieder einen Schritt näher gerückt wären.

Dass die Führung in Wirtschaft, Verwaltung und Armee zahlreiche Parallelen aufweist und dass deshalb auch starke Impulse vom einen auf das andere Gebiet wirken, ist – vorab in schweizerischen Verhältnissen – offensichtlich. Hingegen dürfte schon an der einleitenden Gegenüberstellung deutlich geworden sein, dass die militärische Führung von Voraussetzungen bestimmt ist, die für keine andere Sparte gelten. Im Geschäftsleben und in der Politik steht jedermann ständig im Ernstfall. Der Soldat dagegen soll sich auf den Ernstfall vorbereiten, damit dieser nicht eintrete. Militärische Führung muss deshalb immer **zwei Ziele** im Auge behalten: die Kriegsverhinderung und die Bewältigung jener extremen Krisenlagen, die der Krieg herbeiführen würde. Sie ist einerseits **Führung in der Vorbereitung auf den Ernstfall** und andererseits **Führung im Ernstfall**.

Es ist leicht einzusehen, dass sie – was die erste Aufgabe betrifft – vor bedeutend schwierigeren Aufgaben steht als ein ziviles Unternehmen. Die Armee kann weder Leistungslöhne ausrichten noch Erfolgs- oder Treuprämiere verteilen. Sie ist auf gute Arbeit zum Nulltarif angewiesen. Dazu kommt, dass sie bei weitem nicht jedem Angehörigen eine Aufgabe nach Mass offerieren kann, die genau seinen Kenntnissen und Fähigkeiten entspräche. Die Armee könnte zwar beispielsweise ihren Bedarf an Elektronikern aus dem vorhandenen Potential mehrfach decken, aber gerade deshalb kommt sie nicht darum herum, den Grossteil der gescheiten Elektroniker mit Sturmgewehr und Schanzwerkzeug beim Fussvolk einzuteilen.

Und schliesslich folgt aus dem Wesen und dem Zweck militärischer Schulung, dass sich die Verantwortlichen in vielen Fällen bewusst versagen müssen, ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen. Das Arbeiten unter unbehaglichen Verhältnissen und in einer ungemütlichen Ambiance lässt sich von einer realitätsnahen Ausbildung nicht trennen. Einen Munitionsstapel bewachen oder eine Pforte kontrollieren sind notwendige, aber langweilige Tätigkeiten. Bis ein Regiment sich für eine bestimmte Aktion bereitgestellt hat, vergeht eine Menge Zeit, während der einzelne Verbände warten müssen. Wer Übersicht über das Ganze hat, versteht das ohne weiteres; aber der einzelne Soldat erlebt es als Leerlauf und leidet dabei vielleicht noch unter Kälte und Nässe.



Der Beitrag von Kkdt Feldmann ist eine gekürzte Fassung eines Referates am Nach-Diplom-Lehrgang in Unternehmensführung der Hochschule St. Gallen.



Kkdt Josef Feldmann, Kommandant des Feldarmee-Korps 4.

Wenn wir nun die Frage zu beantworten suchen, wie die Mitarbeiter im Unternehmen «Armee» dennoch zu guten Leistungen angestippt werden können, gelangen wir zu einigen Leitgedanken, die trotz aller Unterschiede genau gleich für jeden gut geführten zivilen Betrieb gelten:

- Anforderungen sollen wenn immer möglich auf messbare Resultate ausgerichtet werden.
- Die erbrachten Leistungen müssen kontrolliert, bewertet und ihrer Qualität entsprechend anerkannt werden.
- Und dabei soll stets der Appell an den sportlichen Ehrgeiz dominieren.

Die Kunst des guten Chefs besteht vor allem darin, jene Stimmung zu schaffen, in welcher der einzelne sich sagt: «*Mich nimmt wunder, ob ich das fertigbringe.*» – Oder: «*Wenn ich dieses Hindernis überwunden habe, weshalb sollte mir denn das nächste zu hoch sein?*» Aus dieser Perspektive erscheinen die Voraussetzungen der Führung im militärischen Bereich sogar günstiger als im zivilen, denn die militärischen Vorgesetzten können die Tätigkeit ihrer Truppe fast ausschliesslich auf didaktische und erzieherische Zwecke ausrichten, ohne sich darum sorgen zu müssen, wie die Erzeugnisse der geforderten Arbeit auf dem Markt ankommen.



Im Vergleich zu den zivilen Bereichen hat die militärische Führung aber noch mit einem

weiteren Handicap fertigzuwerden. **Die Armee ist eine Zwangsgemeinschaft.** Niemand ist freiwillig in dieses Unternehmen eingetreten. Wer ihm angehört, hat zahlreiche Einschränkungen der individuellen Freiheit auf sich zu nehmen. Daraus folgt zwangsläufig, dass die Forderungen der **Disziplin** und die Bedeutung **hierarchischer Strukturen** besonders hervortreten. Zwar hat sich in den letzten Jahrzehnten das Verständnis der Disziplin und der hierarchischen Ordnung deutlich gewandelt. Im Dienstreglement, das in der Zeit des Zweiten Weltkriegs galt, hieß es noch: «*Disziplin ist die volle geistige und körperliche Hingabe des Wehrmannes an seine Pflicht.*» Die Ausgabe von 1967 umschrieb das Wesen der Disziplin mit der Forderung: «*Der Wehrmann erfüllt seine Pflicht immer ganz, selbst dann, wenn er den Sinn seines Auftrages nicht oder nur unvollkommen zu erkennen vermag.*»

In der heute gültigen Fassung steht der Satz: «*Disziplin heisst bewusste Einordnung in das Ganze und Pflichterfüllung nach bestem Wissen und Gewissen. ... Ihre volle Wirkung erreicht sie, wenn sie mit Initiative und Selbständigkeit verbunden ist.*»

Aus dieser Denkweise heraus lässt sich auch die hierarchische Ordnung überzeugender begründen als mit einem lakonischen «*Ordnung muss sein.*» So heisst es im heutigen Dienstreglement: «*Eine zweckmässige Kommandoordnung verschafft jedem Führer möglichst grosse Handlungsfreiheit in seinem Zuständigkeitsbereich und fördert damit sein Verantwortungsbewusstsein, seine Initiative und Selbständigkeit.*»

Leitworte wie Handlungsfreiheit, Initiative, Selbständigkeit weisen darauf hin, dass in der zeitgemässen militärischen Führungswelt genau wie im zivilen Unternehmen mithenkende Mitarbeiter auf allen Stufen gefragt sind. In der «*Truppenführung*» steht: «*Je besser die Truppe mit den Absichten des Kommandanten vertraut ist, desto eher ist sie in der Lage, selber mithenkend in seinem Sinne zu handeln.*»



Dass zivile und militärische Führungsgrundsätze näher zusammenrücken, erklärt sich auch aus den Besonderheiten der modernen Arbeitswelt. In fast allen Sparten wächst die Zahl jener Mitarbeiter, welche über Sachkenntnisse verfügen und Techniken beherrschen, die sich dem Wissen und Können ihrer Vorgesetzten weitgehend entziehen. Je höher wir in der Führungshierarchie steigen, umso ausgeprägter tritt dieser Sachverhalt zutage. Der Vorarbeiter oder der Korporal muss noch fähig sein, einem Mitarbeiter das Werkzeug aus der Hand zu nehmen und ihm zu zeigen, wie man es besser handhabt. Von den Chefs in den oberen Etagen kann nicht einmal mehr

erwartet werden, dass sie den Fachjargon ihrer Mitarbeiter verstehen. Um so wichtiger ist, dass sie trotzdem deren Leistungsfähigkeit kennen und genau wissen, was sie von ihnen erwarten können. Dabei geht es nicht nur um das Problem, durch richtig formulerte Aufträge optimale Leistungen zu erreichen, sondern ebensosehr darum, den Mitarbeitern zu zeigen, dass man weiß, was in ihnen steckt und ihnen Gelegenheit zur vollen **Entfaltung ihrer Fähigkeiten** zu geben.



Für die zivilen Unternehmen gelten heute sehr weitgehend die Grundsätze der kooperativen Führung.

Auf die Frage, wieweit diese in der Armee anwendbar sind, lässt sich in genereller Form antworten: in der Vorbereitung auf den Ernstfall viel mehr als im Krisenmanagement des Ernstfalls und auf den höheren Führungsstufen mehr als an der Basis. Es liegt beispielsweise nah und wird mehr und mehr zur Regel, dass der verantwortliche Kommandant bei der Vorbereitung einer Ausbildungsperiode nicht einfach von sich aus die Ziele setzt, sondern seine Unterführer bezieht, um sie gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten. Damit kann in diesem grundlegenden Führungsakt die ganze Erfahrung eingebracht werden, welche in vorausgegangenen Dienstperioden auf verschiedenen Kommandostufen gewonnen wurde.

Das Schulbeispiel **kooperativer Führung** im militärischen Rahmen ist zweifellos das Gestalten von Übungsanlagen in höheren Stäben. Ein solches Unterfangen wird am besten damit in Gang gesetzt, dass der Kommandant in ganz knapper Form die Hauptelemente des Übungskonzepts formuliert: die didaktischen Ziele und die wichtigsten Rahmenbedingungen. Auf dieser Grundlage wird ein kleines Team geeigneter Leute verschiedene Vorschläge für ein Grobkonzept erarbeiten. Dann folgt der Arbeitsgang, bei dem das kooperative Verfahren am ausgeprägtesten verwirklicht werden kann und deshalb auch die besten Resultate zeitigt: In einem ganz frei geführten Gespräch, in dem die Meinung eines jungen Nachrichtenoffiziers nicht weniger Gewicht hat als die eines erfahrenen Generalstabs-Obersten, werden die vorliegenden Entwürfe beurteilt, verglichen, modifiziert, bis eine überzeugende Lösung gefunden ist. Dann ist wieder ein entscheidender Führungsakt des Übungsleiters fällig: die Genehmigung des Grobkonzeptes. Dieses wird in der Folge sukzessive verfeinert, und gleichzeitig wird der Kreis der Bearbeiter schrittweise erweitert. Es werden Arbeitsgruppen für die detaillierte Behandlung der einzelnen Teilbereiche gebildet, wobei erneut die Möglichkeit gegeben ist, eine Vielfalt von Ideen in die Gestaltung der einzelnen Sektoren einfließen zu lassen. Auch diese Phase erlaubt ein ausgesprochen kooperatives Vorgehen. Für den Übungsleiter und dessen engste Mitarbeiter geht es nun darum, ihre Aufmerksamkeit ganz darauf auszurichten, dass die ursprünglich definierten Ziele überall wegleitend bleiben und Übereinstimmung zwischen den Tätigkeiten in den einzelnen Arbeitsbereichen gewährleistet ist.

Es scheint möglich, aus diesem Beispiel militärischer Tätigkeit einige Regeln abzuleiten,

die für die **kooperative Führung** ganz allgemein wegleitend sein können, nämlich:

- erstens: **Von strategischen Leitgedanken ausgehen.**  
Das sind die Unternehmensziele im zivilen Geschäft und die didaktischen Ziele in der militärischen Übung.
- zweitens: **Rahmenbedingungen fixieren.**  
Das betrifft im einen Fall die zur Erfüllung eines Auftrages verfügbaren personellen Mittel, den Zeitrahmen und das Budget, im andern Fall die beteiligten Truppen, den Zeitraum und das Übungsgebiet.
- drittens: **Leitplanken setzen,**  
das heißt: Die Vielfalt möglicher Handlungsentwürfe rechtzeitig eingrenzen, um Zeit- und Kräfteverschleiss zu vermeiden.
- viertens: **An kritischen Stellen im Arbeitsablauf präsent sein und die Richtung weisen.** Das bedeutet: Die gesamte Tätigkeit immer wieder auf die strategischen Leitgedanken ausrichten.
- und schliesslich: **Die Kohärenz aller Aktionsbereiche sicherstellen**, also dafür sorgen, dass am Ende die von verschiedenen Gruppen bearbeiteten Teile zusammenpassen.

An dieser Übersicht wird deutlich, dass kooperative Führung durchaus nicht darin besteht, Autorität durch Kollegialität und Kameradschaft zu ersetzen, sondern dass sie zahlreiche Führungsakte erfordert.



Viel stärker profiliert sich die Führungsverantwortung des Chefs jedoch in jenen Situationen, die wir als **Krisenmanagement** bezeichnen und die im militärischen Bereich charakteristisch sind für die **Führung im Ernstfall**. Da die Schulung von Kommandanten und Stäben mit Schwergewicht auf diese Aufgabe ausgerichtet ist, hat die Armee dabei eine gewisse Pionierarbeit geleistet und Verfahren entwickelt, deren Grundmodell sich leicht auf zivile Organisationen übertragen lässt. Ein Beispiel dafür ist der «*Sonderstab Geiselnahme*» in der Bundesverwaltung. Dieser interdepartemental zusammengefügte Stab wurde ganz nach militärischem Muster strukturiert und hat sich bei verschiedenen Gelegenheiten bewährt, am eindrücklichsten bei der Besetzung der polnischen Botschaft im Jahr 1982.

Das Handeln in Krisenlagen ist in allen Fällen dadurch charakterisiert, dass Entscheide unter Zeitdruck und in einem Klima der Ungewissheit gefällt werden müssen. Die Schwierigkeiten und Risiken, die daraus erwachsen, lassen sich am leichtesten meistern, wenn immer nach einem verbindlich festgelegten Führungsrhythmus gearbeitet wird und alle Beteiligten damit vertraut sind.

Diese Erkenntnis hat sich auch in der zivilen Führung weitgehend durchgesetzt. Ein Beweis dafür ist der folgende Auszug aus dem «*Führungsbrief*» eines Grossunternehmens:

**«Der zweckmässigen und zeitgerechten Beältigung von Sachproblemen dient auf allen Stufen der gleiche Führungsrhythmus. Der Ablauf gliedert sich dabei in die Einzelphasen**

**Problemerkennung, Sofortmassnahmen, Entscheidungsvorbereitung und Entschluss, Verwirklichung des Entschlusses sowie Kontrolle und Korrektur.»**



Kommen wir zum Schluss von der Betrachtung des Formalen zurück auf Wesen und Gehalt der Führung, so lässt sich unsere Betrachtung in die folgenden Gedanken zusammenfassen:

Soweit die militärische Führung der Vorbereitung auf den Ernstfall dient, weist sie viel mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede zur zivilen Führung in allen Bereichen auf. Militärische Führung im Ernstfall dagegen steht unter eigenen Vorzeichen. Das lässt sich am besten erkennen, wenn wir die politische Entscheidungsbildung dem militärischen Entschluss gegenüberstellen. Für die Politik ist die Suche nach ausgewogenen Lösungen charakteristisch. Wo Zielkonflikte auftreten, wird der Kompromiss angestrebt. Prioritäten haben zumeist den Sinn von Abstufungen, selten die Bedeutung exklusiver Rangfolgen. Der Ausgleich von Gegensätzen ist ein ständiges Anliegen des politischen Chefs. Sein Entscheidungsprinzip ist die Optimierung. Der militärische Führer dagegen muss zuerst auf eine Karte setzen. Er muss unter Umständen im wörtlichen Sinne seinen Verstand «*in die Schlacht werfen*», wie einst Napoleons Garde.

Das ist der politischen Entscheidfindung ebenso fremd wie der Führung im Verwaltungsbereich. Dagegen trifft es zweifellos auf manche Entscheide zu, die der Unternehmer zu treffen hat. Darum liegt es nahe, dass in seiner Sparte ähnliche Führungsqualitäten gefragt sind wie in der militärischen. Zwar wurde in dieser Betrachtung der grundsätzliche Unterschied zwischen den Zielsetzungen einer Verteidigungsmacht und denen eines wirtschaftlichen Unternehmens hervorgehoben – ein Unterschied, der sich darin ausprägt, dass es heute schwieriger ist, Soldaten für ihre Aufgabe zu motivieren (die sie hoffentlich nie erfüllen müssen) als Mitarbeiter im zivilen Geschäft zu guten Leistungen anzuregen (die zumeist einen messbaren Gehgenwert einbringen).

Gemeinsam bleibt indessen beiden das wichtigste Führungssymbol: die **sichtbare Persönlichkeit des Chefs**. «*Vor die Leute treten, eine eigene deutliche Position einnehmen und sich damit exponieren*», erscheint nach dem Urteil des Basler Professors Werner R Müller, dem Leiter des Forschungsprojekts «*Führungslandschaft Schweiz*», als herausragendes Merkmal des echten Chefs. Ob dieser in seinem Büro oder in seinem Kommandoposten zur Kenntnis nimmt, was seine Leute draussen leisten, oder ob er sich an Ort und Stelle vergewissert und zusieht, unter welchen Bedingungen und in welcher Stimmung gearbeitet wird, ist beileibe nicht dasselbe. Was in der militärischen Sprache als «*Führung von vorn*» bezeichnet wird, hat General Patton einmal mit der Bemerkung ausgedrückt, gekochte Spaghetti könne man nicht stossen, man müsse sie ziehen. – Sagen wir es zum Schluss etwas höflicher: Die wichtigste Fähigkeit des Chefs in allen Führungsbereichen ist die Gabe, den Funken des eigenen Erfolgswillens auf alle andern zu übertragen und ihre Kräfte auf die Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe hinzu lenken.