

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 70 (1995)

**Heft:** 1

**Artikel:** 2. Teil : ein neuer Führungsstil

**Autor:** Heller, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-713665>

### **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>**

## 2. Teil: Ein neuer Führungsstil

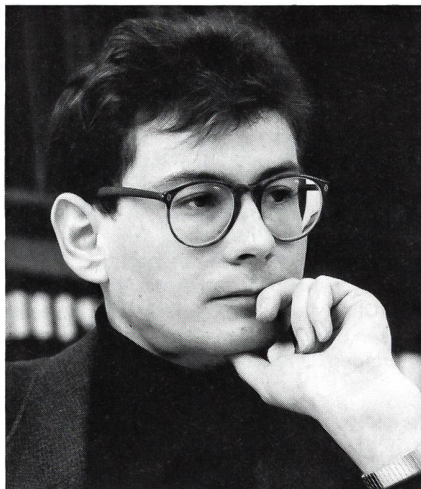
Von Hauptmann i Gst Daniel Heller, Aarau<sup>2</sup>

Mit Blick auf die Auftragserfüllung einer Armee – ausgerichtet auf einen Ernstfall – leuchtet schnell ein, dass Reformen zur Erreichung einer besseren Sozialverträglichkeit der Armee eine «heikle Gratwanderung zwischen den Erfordernissen des Kriegsgnügens und einer hinreichenden Akzeptanz der Streitkräfte in der Gesellschaft, welche sie verteidigen soll», darstellen<sup>3</sup>. Es kann darum nicht einfach um eine Anpassung an den neuen Zeitgeist gehen, es geht darum, auf diesen Zeitgeist angemessen zu reagieren. Diesen Unterschied hatten und haben längst nicht alle begriffen, welche seit 1989 versuchten, in der Armee-Reformdiskussion mitzureden.

Angesichts der sich aus dem Wertewandel ergebenden Konsequenzen für die immer schwierigere Integration des einzelnen in den militärischen Befehlsverband leuchtet jedem ein, dass die Anforderungen an die Führungs-, Kommunikations- und Motivierungsfähigkeiten der mannschaftsnahen Kader gewachsen sind. Fragen der Sinnvermittlung, der Schaffung eines Korpsgeistes – um ein altes, aber durchaus aktuelles Wort der militärischen Führung zu gebrauchen – stellen sich. Es geht darum, die Dienstmotivation des einzelnen, welche nicht der Wehrmotivation entspricht, diese aber durchaus mitbeeinflusst, durch geeignete Massnahmen zu heben und damit gegen die Sinnkrise anzukämpfen. Verschiedene Führungsmittel sind geeignet, hier Gegensteuer zu geben: Motivationsprinzip, Leistungsprinzip, Auftragstaktik sowie zielgerichtete Information und Kommunikation können hier im Verbund wirken.

### Informieren heisst führen

Information ist Chefsache. Sie stellt ein erst-rangiges Führungsmittel dar. Die Betriebswirtschaftslehre und die Unternehmensführung haben dies längst erkannt. Jede Unternehmung, jede Institution und jede Vereinigung stehen vor der Aufgabe, gegenüber Mitarbeitern und Mitgliedern (also nach innen) und gegenüber der Öffentlichkeit (also nach aussen) ihren Sinn und Zweck darzulegen und zu begründen. Dazu betreibt die betreffende Einrichtung eine Informationspolitik oder verfolgt eine Public-Relations-Strategie. Im Verlaufe der Geschichte gab es verschiedene Entwicklungsstadien der Public Relations (PR): Von der Täuschung über die Informationsverhinderung und die Einwegkommunikation zur echten Kommunikation. Die Armee praktiziert je nach Stufe von der Schweigepraxis, zur Einwegkommunikation bis hin zu Ansätzen der Dialogkommunikation alle diese historischen Formen der PR. Die Spitze jeder Organisation muss mit ihren



Mitgliedern oder Mitarbeitern, aber auch mit dem breiten Publikum kommunizieren, um sie über ihre Zielsetzungen, ihren Sinn und Zweck, aber auch über einzelne Entscheidungen zu informieren. Es geht ihr darum, bei den Mitarbeitern und bei der breiten Öffentlichkeit Akzeptanz, Verständnis, Goodwill und Unterstützung zu finden. Jede Institution muss insbesondere auch ihre Mitwirkenden ansprechen und Informationen zu folgenden Grundfragen vermitteln können: Welches Ziel will ich erreichen? Wieso will ich etwas erreichen? Für die Armee könnte eine grundsätzlich formulierte Antwort auf diese Frage lauten: Ziel und Zweck der Armee sind die Produktion von Sicherheit und Schutz gegen äussere Gefahren zugunsten der Existenz einer staatlichen Gemeinschaft. Weitere Fragen schliessen sich aus Sicht des Mitwirkenden an:

- Wie soll das gesteckte Ziel erreicht werden?
- Wie stehen meine Chancen, genügend Sicherheit produzieren zu können?
- Wie stark ist diese Sicherheit überhaupt gefährdet?
- Reichen die Mittel zur Erreichung des Ziels aus?

### Informieren heisst Handlungsgrundlagen schaffen

Grundfragen solcher Art und Weise sowie die gebotenen Antworten darauf spielen für das Verhalten und das Mitarbeiten jedes einzelnen innerhalb einer Organisation heute eine viel massgeblichere Rolle als in einer Gesellschaft mit traditionellen Werthierarchien. Auch für das Mittragen der Lasten und Kosten durch unbeteiligte Dritte stellen sie zentrale Faktoren dar. Information und Public Relations müssen deshalb sowohl die Information nach innen wie auch nach aussen im Auge behalten. Denn die Beantwortung dieser Fragen, das heisst die zur Beantwortung angebotenen Informationen entscheiden auch im Falle der Armee über Einstellung und Verhalten des einzelnen Soldaten, Unteroffiziers und Offiziers innerhalb der Armee und im gesamten

gesellschaftlichen und politischen Umfeld der Armee. Diese Einstellung und dieses Verhalten sind von fundamentaler Bedeutung für das Schicksal, für den Erfolg oder den Misserfolg einer jeden Institution. **Es gilt, das Handeln des Mitarbeiters – in unserem Falle des Soldaten oder Kaderangehörigen – optimal mit dem Gesamtziel der Einheit des Truppenkörpers, der Heeresinheit oder der ganzen Armee übereinzustimmen.**

Wer im Bilde ist über Ziele und Absichten seiner Vorgesetzten, ist auch viel eher motiviert, im Sinne der Interessen und Intentionen der Vorgesetzten engagiert mitzuarbeiten. Informationen schaffen sogar erst die Voraussetzungen dazu, weil der heutige Untergebene – als Folge des Wertewandels – sich nicht mehr damit begnügt, aufgrund von Autoritäten und Hierarchien ohne Wissen, um Zusammenhänge und um angestrebte Ziele zu handeln. Die Fähigkeit, zu organisieren, zu kommandieren und zu administrieren, reicht als Qualifikation für die Führung von Soldaten im ausgehenden 20. Jahrhundert auch in Friedenszeiten längst nicht mehr aus.

«Kommunikation mit Mitarbeitern und Untergebenen ist also erst-rangiges Bedürfnis. Ohne Information könnte keiner seine Funktion erfüllen. Ohne Kommunikation wäre eine Klärung von Missverständnissen und die Korrektur von Fehlern unmöglich. Ohne menschliche Kommunikation würde die Motivation fehlen.»

Gustav Däniker

Zusätzlich kommt hinzu: Über die Mannschaften und Kader der Armee kann die Institution Armee auch indirekt an die Öffentlichkeit gelangen. Jedes Jahr sind Zehntausende von Soldaten in militärpolitischen Fragen Direktbetroffene, sie gehören, weil sie Dienst leisten müssen, zur primär betroffenen Interessengruppe. Wenn sie positiv angesprochen, motiviert und informiert sind, werden sie automatisch zu Verbreitern und Multiplikatoren für eine zielgerichtete Information der breiten, nicht direkt betroffenen Öffentlichkeit. Dieser Tatsache wird in jeder Branche, in jedem Verband oder in jeder Interessengruppierung erst-rangige Aufmerksamkeit geschenkt, wenn es etwa darum geht, einem politischen Angriff durch zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit entgegenzuwirken. In der Armee hat man lange gezögert, diese Einsichten zu akzeptieren, oder man hat sich über diese Zusammenhänge zuwenig Rechenschaft abgelegt.

### Kommunizieren heisst eine Beziehungsgemeinschaft schaffen

Die militärische Führungslehre hat im Prinzip längst erkannt, dass Information und Kommunikation ein Bestandteil der militärischen Führung sind. Leider ist es vielfach bei dieser theoretischen Einsicht geblieben. Statt von *Corporate Culture* reden wir in der militäri-

<sup>2</sup>1959, Generalstabsoffizier im Stab der F Div 5, Koordinator Public Affairs bei der Dr. Rudolf Farner Public Relations Agentur, Zürich, und Grossrat Kanton Aargau.

<sup>3</sup>Daniel Heller, «Badener Tagblatt», 21.6.90.



schen Führung nämlich vom sogenannten *Korpsgeist*. Man bemühte sich allerdings zu wenig darum, ihn in den Einheiten und Verbänden zu schaffen. Statt Menschen führen, wozu unabdingbar kommunizieren und informieren gehören, wurde und wird bei uns allzu häufig nur kommandiert, organisiert und verwaltet. Unter militärischer Führung verstehe ich dabei das, was Eisenhower mit folgenden Worten umschrieben hat: *«Führung ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will, weil er selber es will.»*

Korpsgeist schaffen heisst eine Sinn- und Beziehungsgemeinschaft zu formen. Eine Gemeinschaft, die zugleich menschenorientiert wie handlungs- und entwicklungsorientiert ist und in der ein hohes Mass an Übereinstimmung über die zu erreichenden Ziele besteht. Eine Gemeinschaft, die vom Sinn und Zweck ihrer Existenz und ihrer Tätigkeit auch überzeugt ist. Entscheidend für das Heranwachsen einer derartigen Gemeinschaft ist die Summe aller Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und menschlichen Beziehungen unter ihren Angehörigen. Und das ist zu einem wesentlichen Teil auch eine Angelegenheit von Information und Kommunikation. Ziel jeder militärischen Führung muss es sein, mit der anvertrauten Einheit ein zielgerichtetes und geschlossenes Handeln zu erreichen. Und dieses Handeln muss vor allem auch in Krisenlagen zielgerichtet und geschlossen bleiben. Um das zu erreichen, ist der militärische Führer einmal Ausbildner, der das *«Können»* seiner Untergebenen anzustreben hat. Ich denke, darin sind wir geübt und erfahren. Das beherrschen wir, und das betrachtet der Durchschnittsoffizier zumeist auch als seine Hauptaufgabe. Eine wichtige Voraussetzung, damit die Einheit in jeder Situation bestehen kann, ist damit auch tatsächlich geschaffen.

Der Menschenführer weiss aber, dass das nicht ausreicht. Zwar ist damit ein Teil des Vertrauens geschaffen. Vertrauen, das nötig ist, damit der Untergebene im Sinne des Vorgesetzten handelt. Dieses Vertrauen ist jedoch brüchig und reicht nicht aus. Es fehlt dazu das *«Wollen»*, der Wille und die Einsicht des Untergebenen oder besser des *«Geführten»*, im Sinne des Gesamtzieles zu handeln.

#### Vom Vorgesetzten zum Chef und Erzieher

Der schlechte militärische Führer beschränkt sich nur auf das *«Können»*; fehlendes *«Wollen»* ersetzt er allenfalls durch Repression. Das Militär kennt ja die nötigen Instrumente dazu. Der Erfolg derartiger Führung ist allerdings im heutigen Umfeld mehr als fraglich. Das echte *«Wollen»* kann nur durch Einbezug der Untergebenen, durch Aufklärung und Motivation geschaffen werden. Und um diese Motivation zu schaffen, muss der Führer informieren und kommunizieren. Er muss sowohl seine eigenen wie die übergeordneten Zielsetzungen im grossen und kleinen verdeutlichen, den Sinn und Zweck des Handelns darlegen. Er muss die Zusammenhänge aufzeigen können, Beispiele offenlegen und dem Untergebenen damit durch Information die nötige Orientierung liefern, damit er zielgerichtet und im Interesse des Ganzen handeln kann. Das entspricht ja auch im wesentlichen dem bei uns hochgehaltenen Auftragsprinzip, das eine gezielte Informationsstrategie des Chefs voraussetzt. Der Chef hat sich in jedem Falle aus Sicht des Untergebenen Re-

FÜHRUNG		
Vorgesetzter		
Ausbildner	Erzieher/Chef	Einheit
↓ "Können" Fähigkeiten Kriegsgenügen ↑	↓ "Wollen" Motivation Gefolgschaft ↑	geschlossenes, → zielgerichtetes Handeln!
Auszubildender	Gefolgsmann	Einheit
Untergebener		

⇒ Der Vorgesetzte wird erst durch Vereinigung der Funktionen des Ausbildners mit derjenigen des Erziehers und Chefs zum Führer!

chenschaft zu folgenden Fragen abzulegen: Was weiss der Untergebene? Was weiss er nicht? Und was muss er für die optimale Erfüllung seiner Aufgabe im Sinne des Ganzen wissen?

Der Erzieher und Chef ist mehr als nur ein Vorgesetzter oder Ausbildner. Er verfügt über viel mehr Wissen als diejenigen, die er führt, er gibt aber dieses Mehrwissen auch gezielt weiter. Er übernimmt Leitbildfunktion, er vermittelt Werthaltungen, er ist Sinnvermittler durch seine persönliche Glaubwürdigkeit, durch seine Kommunikations- und Informations-tätigkeit. Seine Verantwortung hört nicht beim Können des Untergebenen auf. Im Sinne einer gesellschaftlichen Gesamtverantwortung, die jeder Führer wahrzunehmen hat, muss er auch das Wollen, und damit zusammen mit dem Können das Vertrauen der von ihm Geführten anstreben und zu erreichen suchen.

#### Drei Postulate an die Ausbildung in der Armee 95

##### 1. Kommunikationsschulung gehört zur Kaderaus-bildung

In der militärischen Ausbildung, vor allem der Kaderaus-bildung, muss mehr Gewicht auf die Kommunikationsschulung gelegt werden. Es reicht nicht, die Informationen bereitzustellen; auch die Art ihrer Vermittlung muss Gegenstand der Ausbildung sein. Informationen und Kommunikation sind nur effektiv, wenn die Informationen auch beim Zielpublikum ankommen. Zielsetzung einer auf Informations- und Kommunikationsaufgaben ausgerichteten Führungsschulung wäre demnach, die Kader aller Stufen in die Lage zu versetzen, ihren Informationsauftrag stufengerecht wahrnehmen zu können.

##### 2. Vermittlung von mehr militärischem Wissen

Für die Vermittlung von Informationen gilt das Bring- und nicht das Holprinzip. Es sind insbesondere den Kadern in den Schulen, aber auch in Kursen vermehrt stufengerechte Informationen über Bedrohungsentwicklung, Sicherheitspolitik, Kriegserfahrungen, Wehrpsychologie, Militärgeschichte der jüngeren Vergangenheit, Waffenwirkung und andere Waffengattungen zu vermitteln. Dabei ist da-

von auszugehen, dass sich der durchschnittliche Kaderangehörige ausserdienstlich – aus verschiedenen Gründen – kaum mehr mit solchen Fragen auseinandersetzt.

#### 3. Der Truppeninformationsdienst-(TID-) Chef/Offizier ist erster Berater des Chefs in Fragen der Information

Als Berater der Kommandanten in Sachen Information und Kommunikation kommt dem TID-Chef oder TID-Offizier eine Schlüssel-funktion zu. Der TID-Offizier braucht ein neues Leitbild und eine aufgewertete Stellung, wenn den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung getragen werden soll. Er muss als Berater des Chefs in allen Kommunikationsangelegenheiten zum Zuge kommen, in TTK- und Kadervorbereitungskursplanungen einbezogen werden, im Einsatz ständiger Analytiker und Berater sein und selber im Auftrag des Kommandanten aktive Informationspolitik betreiben.

Kader aller Stufen unserer Armee sollen als direkte und glaubwürdige Bezugs- und Auskunftspersonen in der Lage sein, kompetent und überzeugt als Ansprech- und Diskussionspartner ihrer Untergebenen aufzutreten, Sinnfragen einleuchtend und aktiv zu beantworten und ihr Wissen positiv zur Erfüllung ihrer Führungsarbeit einzusetzen.

Damit wird automatisch erreicht, dass jeder Kaderangehörige der Armee auch als Fachmann in der Öffentlichkeit glaubwürdig Stellung nehmen kann und bei zahlreichen Gelegenheiten überzeugende Antworten und Ansichten liefern und Fragen sachkundig und sicher beantworten kann. Und so ist mit einer modernen Führung und Kommunikation in der Armee auch für die Sache der Landesverteidigung allgemein viel gewonnen. Informierte und überzeugte Kader und Mannschaften werden auch motiviert ihre Aufgabe erfüllen und ihre Motivation auf die Öffentlichkeit übertragen.

Überarbeitetes Manuskript eines Referates, das der Verfasser am 21.6.1994 anlässlich des Einführungskurses für Chef TID gehalten hat. Weiterführende Literatur zum Thema Wertewandel, Führung und Information: Dirk W'Oettig, Motivation und Gefechtswert, Vom Verhalten des Soldaten im Kriege, Frankfurt a.M./Bonn 1988. Karl W'Haltiner, div Publikationen zum Thema Wertewandel in der Schweiz, Anton Steer (Hg), Menschen führen im Heer, div Autoren, Frankfurt a.M./Bonn 1989.