

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 77 (2002)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Führungskräfte stellen sich Veränderungen  
**Autor:** Itin, Treumund E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-714884>

### **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:** 30.04.2026

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



# Führungskräfte stellen sich Veränderungen

*Change-Leader-Seminar für Generalstabsoffiziere*



**KKdt Rudolf Zoller, Kdt FAK 2, konfrontierte seinen Stab mit der Herausforderung: «Der Generalstabsoffizier als Change-Leader». Er lud ein zu einem zweitägigen Seminar ins Ausbildungszentrum Löwenberg bei Murten. Hochkarätige Referenten aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung schilderten in so genannten Impulse-Referaten ihre Sicht der Problematik im Umgang mit Change, dem gesellschaftlich und wirtschaftlich bedingten Veränderungsprozess.**

Workshops und Podiumsdiskussionen gaben den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Gelegenheit, den Stoff zu vertiefen. All dies

*Major Treumund E. Itin, Basel*

vor dem Hintergrund des grössten bevorstehenden Wechsels in der Geschichte unserer Milizarmee, deren umfassende und auf die Bedürfnisse des 21. Jahrhunderts ausgerichtete Reorganisation.

## Change Management – der Schlüssel zum Erfolg oder nur Wein in neuen Schläuchen?

«Keine Therapie ohne Diagnose.» Unter diesen Leitsatz stellte *Georg F. Kraye*, Basler Bankfachmann, Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung und der Regio Basiliensis, seine Ausführungen. Als ausschlaggebend für den Führungserfolg nennt er drei Faktoren: die Ziele, die Mittel und die Menschen. Zieldefinitionen setzen eine umfassende Standortbestimmung und Lagebeurteilung, eine Diagnose voraus. «Je grösser die Spanne zwischen Ist und Soll, je grösser die externen Risiken und Hindernisse bei der Umsetzung, desto grösser sind meistens auch die internen und externen Widerstände», so Kraye. «Ohne gemeinsame Ziele, ohne gemeinsames Programm, fehlt die Gefolgschaft, fehlt die Schlagkraft, mangelt die Umsetzungsstärke, fehlt die Motivation durch Identifikation der Leute, die an das Programm glauben, es zusammen verwirklichen wollen, weil es ihr gemeinsames Ziel ist. «Kenne Deine Mittel und kenne Deine Menschen». Ein erfolgreicher Leader verfügt über viele Fähigkeiten. Keine einzelne Eigenschaft, kein fester Mix erklärt, was Führung ausmacht und Erfolg verspricht. «Nichts ist allein entscheidend, aber allein entscheiden ist nichts». «Die Ultima Ratio, das letzte Mittel, soll uns daran erinnern, dass in ausserordentlichen Lagen auch ausserordentliche Mittel an-



*Moderatorin mit Charme und Kompetenz: Sonja A. Buholzer.*

*(Foto: BN)*

gewendet werden müssen.» Letztlich geht es darum, einer bestehenden Existenzgemeinschaft die Zukunft zu sichern.

## Change Management in Staat und Politik

*Christine Beerli*, Berner FDP-Ständerätin und Chefin der FDP-Bundeshausfraktion, sieht in der Globalisierung eine grosse Herausforderung, die nicht nur die Wirtschaft betrifft. Die Politik hat gesellschaftliche Veränderungen laufend wahrzunehmen und ständig zu überprüfen, ob daraus Anpassungen oder Neuausrichtungen erfor-

derlich werden. Nach Beerli ist Politik keine Option, zu der man einfach Ja oder Nein sagen kann. Sie ist eine durch Informations-, Kommunikationstechnologien und die Freizügigkeit von Personen, Waren und Dienstleistungen geschaffene Tatsache. Die technische Möglichkeit, Wissen zeitgleich über den ganzen Erdball zugänglich zu machen, hat die Welt zum Marktplatz gemacht. Dieser Marktplatz darf aber nicht verwildern und zum Tummelplatz von gewissenlosem Profitstreben verkommen. Beerli fordert deshalb in der Diskussion um die Forschungs- und die Sicherheitspolitik, um zwei Beispiele zu nennen, nicht nur flexible Strukturen, sondern auch eine Spur Wertkonservatismus. «Wir brauchen eine Aufwertung des Dialoges über ethische Grundwerte» als Voraussetzung für einen sinnvollen Umgang mit dem Wandel zwecks Schaffung einer soliden Basis für eine erfolgreiche Staatsführung.



*KKdt Rudolf Zoller, Kdt FAK 2*

## Impulsreferate als Überleitung zu den Workshops:

**Wie gehen Führungskräfte mit Veränderungen um?**

*Jean-Daniel Mudry*, Direktor von Swiss Ski, vertrat den Standpunkt, dass eine gute Lösung, die rechtzeitig gefunden wird, mehr wert ist als eine besser ausgewogene Lösung, die zu spät kommt. Rechtzeitige Lösungen setzen eine permanente Lagebeurteilung und eine nachhaltige Auftragsanalyse voraus, um vor Überraschungen geschützt zu sein.

## Wie erkennen wir rechtzeitig Veränderungen und Trends?

Mit dieser Frage befasste sich *Dr. Alexander Kobler*, Economic Research, UBS Schweiz. Wer Entscheide treffen muss, kommt nicht darum herum, sich auf Annahmen abzustützen, die stets einen Unsicherheitsfaktor beinhalten. Die Verfolgung und Beurteilung von Trends, Zyklen und die Analyse von Zufallsereignissen sind unerlässlich. Seine Thesen zur Früherkennung von Trends sind unter anderem die Erkenntnisse: kein Trend hält ewig, Trends und Zyklen hängen oft zusammen, Erkennen eines Trends bedarf der Analyse von Ursachen und Zusammenhängen. Informationen sind immer unvollständig. Handeln unter Unsicherheit ist ein Abwägen von «Kosten» der Fehler und bedarf der rollenden Planung.

## Wie führen wir in Veränderungsprozessen?

Für *Prof. Dr. oec. publ. Bruno Staffelbach*, Luzern, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, ist jeder Führer so gut wie die Gefolgschaft, die hinter ihm steht. Er zeichnet sich aus durch Hartnäckigkeit, Hingabe und Fürsorge. Er schafft bei seinem Team Vertrauen, Zuversicht, Visionen, Freude am «Wollen» anstatt Drang zum «Müssen». Sein Führungsprozess deckt sich mit dem in der Armee praktizierten Ablauf: Problemerkennung, Sofortmassnahmen, Zeitplan, Beurteilung der Lage, Entschlussfassung, Operationsplan, Befehlsgebung, Kontrolle und Steuerung.

## Warum sträuben sich Menschen gegen Veränderungen?

Diese Frage zu klären hatte sich *Matthias Egli* von Egli und Partner vorgenommen. Für ihn sind Veränderungen in der Welt und im Leben des Menschen das Natürlichste der Welt. Veränderung bedeutet Abkehr von der Gewohnheit. Dies bewirkt Unsicherheit und daraus entsteht oft Angst vor Ungewissheit und fehlender Übersicht. Probleme entstehen dort, wo Betroffenheit herrscht und reagiert werden muss. Wer agiert, Veränderungen plant und gezielt wahrnimmt, der behält den Überblick und die Zuversicht, neuen Aufgaben gewachsen zu sein.

## Information und Kommunikation als Steuerungsmittel des Change-Managements

Für *Oswald Sigg*, Informationschef VBS, sind Information und Kommunikation keine Steuerungsmittel. In Krisenlagen schafft man nur Vertrauen, wenn man nach dem Grundsatz handelt, wahr, rasch, umfassend und transparent zu informieren. Information und Kommunikation sind stets als Bringschuld zu betrachten.

## Umgang mit Veränderungen in Wirtschaft, Politik und Armee

*Nationalrat Johann N. Schneider-Ammann*, dipl. Ing. ETH von der Ammann-Gruppe Langenthal, verdeutlicht die Übereinstimmung von militärischer und ziviler Führungstätigkeit: Der Leader erkennt und schafft Marschrichtung, erzeugt Vertrauen, bewirkt Aufbruchstimmung, die zu Veränderungen führt, lebt vor, was er predigt, führt dank überzeugender Persönlichkeit und entwickelt gutes Gefühl für sein Tun und Lassen.

## Abschliessende Beurteilung durch KKdt Rudolf Zoller, Kdt FAK 2

(auszugsweise zitiert aus «newsletter FAK 2», Ausgaben 2+3/2001)

«Kein Tag vergeht, ohne dass wir im Wirtschaftsteil der Zeitungen Schlagzeilen finden, welche uns über Altlasten, Erfolgchancen, Neuorientierungen und Umbaupläne orientieren. Es herrscht Umbruch beziehungsweise Change-Management total!

«Unsere Mitarbeiter sind nur zu überzeugen und zu motivieren, wenn vorne mit Herzblut und Verstand geführt wird.» Das war eine von vielen pointierten Aussagen an unserem Seminar im Ausbildungszentrum Löwenberg bei Murten. Ich kann mich mit ihr ebenso stark identifizieren, wie mit der Erkenntnis, dass in Veränderungsprozessen das Möglichste getan werden muss, um Verunsicherung vorzubeugen. Denn verunsicherte, orientierungslose Menschen finden sich in Veränderungsprozessen schlecht zurecht, leisten Widerstand.

Diese und andere Erkenntnisse gilt es zu berücksichtigen, insbesondere auch im Transformationsprozess zur Armee XXI. Stufengerecht müssen wir auf die Befindlichkeiten und (Informations-)Bedürfnisse aller Armeeingehörigen und der Öffentlichkeit eingehen.

Das Seminar hat auch bestätigt, dass wir mit unserem Korpsleitbild richtig liegen. Dieses unterstreicht nämlich die menschenorientierte Führung als Voraussetzung für eine vertrauens- und leistungsorientierte Kultur. Am Seminar haben Sie als Generalstabsoffiziere unter Beweis gestellt, dass Sie unserem Leitbild nachleben, das auch sagt: «wir sind offen für Neuerungen und suchen den Dialog.»

**Die Schwerpunkte des zweiten Seminartages** waren gegeben durch die gehaltvollen und prägnanten Orientierungen

- von Div Martin von Orelli «Der Generalstab XXI»,
- von Div Christian Schlapbach «Das Heer XXI»,
- von KKdt Hans-Ruedi Fehrlin «Die Luftwaffe XXI»,

- von Br Marcel Fantoni «Die Ausbildung der Generalstabsoffiziere in der Armee XXI»,
- von Br Franz Zölch «Die Informationspolitik in der Armee XXI» und
- vom Kdt FAK 2 «Die Zukunft des FAK 2 und dessen Überführung in die Armee XXI».

Hierüber wird zum gegebenen Zeitpunkt separat zu berichten sein. ☒

## Das Panorama

Der 1978 gegründete Verein zur Erhaltung des Bourbaki-Panoramas veranstaltet alle drei Jahre eine Fahrt nach Les Verrières, wo am 1. Februar 1871 der Grenzübertritt der französischen Ostarmee stattgefunden hat. Diesem denkwürdigen Ereignis aus dem deutsch-französischen Krieg ist das Monumentalgemälde von Edouard Castres gewidmet. Ein Besuch im Luzerner Panorama wird auch in der heutigen Multimedia-gesättigten Zeit zum eindrücklichen Erlebnis: Man steigt über eine Wendeltreppe auf die Plattform und glaubt, mitten im verschneiten Val de Travers zu stehen: Auf beiden Seiten ziehen die langen Kolonnen einer vom Feind bedrängten Armee vorbei, auf dem Bahndamm warten die für den Verwundeten-transport hergerichteten Güterwagen, vom Dorf kommen Zivilisten, um den frierenden und hungernden Soldaten zu helfen, während von Osten her das Berner Bataillon anmarschiert, um die Grenztruppen zu verstärken. «Das Panorama ist ein Mahnmal. Ein Zeichen für die humanitäre Tradition unseres Landes», sagt Marcel Sonderegger, der Präsident des Vereins, der sich erfolgreich für die Rettung des Panoramabildes eingesetzt hat. Der Zerfall des 120-jährigen Rundbildes konnte gestoppt werden und die Restauration hat begonnen ([www.bourbaki.ch](http://www.bourbaki.ch)). Wer mit den Bourbaki-Freunden eine Fahrt an den Originalschauplatz mitmacht, sieht die Landschaft von Les Verrières mit anderen Augen und wird sich auch beim nächsten Besuch in Luzern an die Eindrücke aus dem Neuenburger Jura erinnern. Wer sich für die Mitgliedschaft im Verein zur Erhaltung des Bourbaki-Panoramas interessiert, kann die Geschäftsstelle kontaktieren: Werner Getzmann, Wichlernstrasse 3, 6010 Kriens, Telefon: 041 320 14 40