

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 83 (2008)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Armee, Politik, Wirtschaft  
**Autor:** Allemann, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-715665>

#### **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:** 07.02.2026

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

# Armee, Politik, Wirtschaft

Am 2. Februar 2008 führte die Kantonale Offiziersgesellschaft Zürich (KOG) vor 160 Gästen eine spannende und hochkarätige Podiumsdiskussion zur Führung in Politik, Wirtschaft und Armee durch, an der Korpskommandant Roland Nef mit prägnanten Aussagen seine Marschrichtung und sein Führungsverständnis darlegte.

HPTM PETER ALLEMANN, KOG ZH

Eingangs legte die Schaffhauser Regierungsräerin und Erziehungsdirektorin Rosmarie Widmer Gysel aufgrund ihrer vielfältigen Erfahrungen aus der Privatwirtschaft und dem Militär dar, dass die Politik eine komplexe Herausforderung darstellt, da in einer Exekutive ein Departement wie eine Unternehmung geführt werden kann, man aber als Mitglied einer Kollegialbehörde für die Umsetzung von Projekten auf das Parlament und in vielen Fällen sogar Volksabstimmungen angewiesen ist. Führung bedeutet also in der Politik nicht Machtausübung, sondern persönliche Überzeugung, Offenheit, Fachwissen.

## Nicht anbiedern

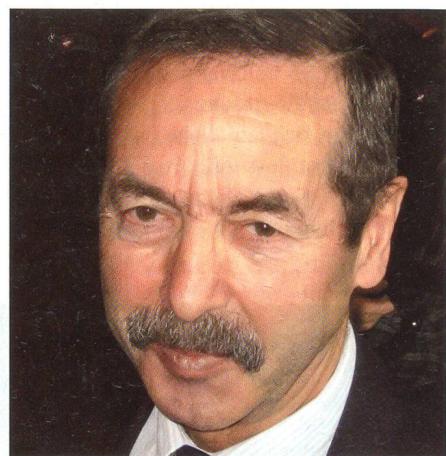
Der ehemalige Sulzer-Konzernleiter, Oberst i Gst und ETH- sowie HSG-Professor Fritz Fahrni nahm den Faden Widmer Gysels auf und stellte fest, dass auch in Spitzenpositionen der Wirtschaft und Wissenschaft Führung nur in sehr wenigen Fällen mit Machtausübung gleichzusetzen ist.

Es geht in der Wirtschaft darum, Mehrwert zu schaffen und die Kunden, Mitarbeiter und Besitzer von den eigenen Ideen zu überzeugen. Die Auseinandersetzung des Managements mit den Aktionären kann mit dem Umgang einer Exekutive mit Parlament und Stimmbürgern verglichen werden. Befehlen ist also nicht möglich! Diese Führungsprozesse müssen aber heute in der Wirtschaft – dies ist ein klarer Unterschied zur Armee – «just in time» ablaufen, während die Armee glücklicherweise fast immer nur für den «just in case» trainiert.

Das immaterielle Gut Sicherheit, welches die Armee zusammen mit anderen Institutionen unseres Staates «mitproduziert», kann in der Wirtschaft mit dem Risikomanagement verglichen werden. Bei «just in case»-Prozessen ist es immer schwieriger, die Kommunikation, Motivation und Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Dies gilt in der Armee gerade für jüngere Offiziere, zum Beispiel weil diese heute auf-



Rosmarie Widmer Gysel.



Oberst i Gst Fritz Fahrni.

grund materieller Probleme nicht mehr mit den richtigen und genügenden Mitteln ausgerüstet werden können. Betreffend Auftragserfüllung gelten aus Sicht Fahrnis in der Wirtschaft und Armee dieselben Grundlagen, aber sie werden anders angewendet.

Es geht für die Armee also nicht um ein «Kopieren» der Wirtschaft, sondern um eine glaubwürdige und eigenständige Führungskultur und Auftragserfüllung. Gerade dafür kann nach Ansicht Fahrnis das Milizsystem noch besser «ausgenutzt» werden, zum Beispiel betreffend der Anwendung neuer Technologien in der Armee. Wenn dies mit dem nötigen Selbstbewusstsein geschieht, ist die Armee nicht auf eine «Anbiederung» gegenüber der Wirtschaft angewiesen, sondern ist ein attraktiver Partner für die Zurverfügungstellung und Weiterentwicklung von Wirtschaftskadern im Rahmen des Milizsystems.

## Partner

Das Milizsystem bildet für Korpskommandant Roland Nef eine kluge und urdemokratische Basis unserer Armee, das er trotz nötigen Professionalisierungen und dem Umbau von einer Ausbildungs- zu einer Einsatzarmee im Rahmen der Armee XXI als eine «conditio sine qua non» betrachtet. In

diesem Zusammenhang machte Nef eine Klammer auf und legte nochmals die Wichtigkeit des neuen Wachtbefehls dar – Nef gab dabei Kommunikationspannen zu –, der allen Stufen wesentlich mehr Handlungsfreiheit schafft und den Soldaten in die Lage versetzt, sich bei einem entsprechenden Auftrag situationsgerecht zu verteidigen.

Dafür müsse aber eben die Ausbildung im Zentrum stehen, was aktuell nun Ruhe nötig mache, um die begonnene Reform abzuschliessen und zu festigen. Die Armee hat nämlich aufgrund der geostrategischen Lage aktuell das Privileg, über mehr Zeit zu verfügen als die Politik und Wirtschaft. Sie muss also nicht die Wirtschaft «imitieren», sondern wieder sich selber treu sein.

## Armee ist Armee

Laut Nef ist die Armee nämlich nicht wie in der Vergangenheit oft kolportiert ein «Unternehmen», sondern ein Machtmittel des Staates. Sie hat keine «Kunden», sondern Soldaten und Kader, die auf der Basis des Dienstreglements 04 und der entsprechenden Führungsreglemente eine klare Richtschnur für ihr Handeln haben. Nef sagte weiter, dass er auch keine «Geschäftsleitung Ver- teidigung» im VBS führe, sondern seine Unterstellten über militärische Rapporte. 