

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 95 (2020)  
**Heft:** 12

**Artikel:** "Eine gute Führungskraft muss sich selber führen können."  
**Autor:** Fink, R. / Niffenegger, Esther  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-914492>

#### **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:** 17.02.2026

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

# «Eine gute Führungskraft muss sich selber führen können.»

Als Kadermitglied der Schweizerischen Post AG vereint sie zivile und militärische Führungserfahrung: Im Gespräch mit Major Esther Niffenegger über Leadership.

Oblt Til R. Fink

- *Frau Niffenegger, vielen Dank, dass Sie den SCHWEIZER SOLDAT empfangen. Könnten Sie unseren Leserinnen und Lesern Einblicke in Ihren beruflichen Werdegang geben?*

Esther Niffenegger: Nach meinem Studium an der Université de Fribourg / Universität Freiburg in Betriebs- und Volkswirtschaftslehre arbeitete ich bei Aldi als Regionalverkaufsleiterin. Mir gefiel besonders an dieser Herausforderung, dass ich schon in jungen Jahren viel Verantwortung übernehmen durfte. Insbesondere die strikte Fokussierung auf Prozesse und Effizienz lernte ich bei dem Discounter. Nach meiner Tätigkeit für Aldi war ich unter anderem in der Verpackungsindustrie und in der Energiebranche tätig.

Dort konnte ich durch meine Offenheit gegenüber neuen Herausforderungen, Verantwortlichkeiten im Einkauf und der Logistik übernehmen. Dieses angeeignete Wissen insbesondere im Logistikbereich konnte ich mit dem MAS Supply Management Excellence an der Fachhochschule Nordwestschweiz weiter vertiefen. Heute bin ich bei der Schweizerischen Post AG Leiterin Annahme und Sortierung. Ich werde per 01.01.2021 die Funktion der Leiterin «Mitte» übernehmen und damit die Führungsverantwortung für ca. 5000 mir anvertraute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

- *Und Ihr militärischer Werdegang? Wie kam es überhaupt dazu?*

Niffenegger: Mein Vater war Berufsoffizier und ich kam deshalb schon sehr früh in Kontakt mit der Armee. Durch die Erzählungen meines Vaters hatte ich als junges

Mädchen das überzogene Gefühl, dass wenn man Militär machen würde, man faktisch alles im Leben schafft. Da meine Eltern beide jagten, ich Hunde liebe und ich der Vorstellung gegenüber Militärdienst zu leisten nicht per se abgeneigt

war, trat ich meine RS als Hundeführerin an und unterschrieb folglich auch als Offiziersaspirantin für die Hundeführer-Offiziersschule.

Aufgrund mangelnden Nachwuchses in der Hundeführer-Offiziersschule wurde diese abgesagt und ich trat folglich als Notlösung als erste Frau die Offiziersschule bei den Kampftruppen an. Die Erfahrung, als einzige Frau unter 150 Männern die Offiziersschule zu absolvieren, war und ist für mich ein prägendes Erlebnis. Da ich beruflich im Logistiksektor eher in einer Männerdomäne arbeite, konnte ich durch



Bild: VBS

«Wichtig ist mir zu betonen, dass ich im Militär nie das Verständnis vermittelte bekam, dass der Chef immer recht hat und ich dies zu akzeptieren habe.»



Wichtig ist mir zu betonen, dass ich im Militär nie das Verständnis vermittelte bekam, dass der Chef immer recht hat und ich dies zu akzeptieren habe. Dies widerspricht durchaus dem Verständnis, welches viele Menschen von der militärischen Führungsausbildung haben.

✚ *Wie wurde Ihr militärisches Engagement in Ihrer beruflichen Karriere bis jetzt wahrgenommen?*

Niffenegger: Das Militär wurde in meiner bisherigen beruflichen Laufbahn durchwegs positiv wahrgenommen. Aufgrund meines militärischen Werdegangs wurde mir im beruflichen Alltag attestiert, dass ich über eine außerordentliche Belastbarkeit verfüge. Hierbei gab mir mein militärischer Background oft die Legitimation, dass ich es kann und ich mir insbesondere auch den Umgang in ungewohnten Umfeldern gewohnt bin.

Natürlich wirkt es aber auch für Kolleginnen und Kollegen im ersten Moment etwas irritierend, wenn ich mit lauter Stimme und dominantem Auftritt referiere. Auch ertappe ich mich in Drucksituationen immer wieder, wie ich militärisch werde.

✚ *Würden Sie Ihren militärischen Werdegang jungen Frauen weiterempfehlen?*

Niffenegger: Ich erachte es als schwierig, hierfür eine Empfehlung abzugeben. Ich bin aber der Auffassung, dass das Militär Frauen grundsätzlich nicht schadet. Es würde aber der Armee schaden, Frauen in die eigenen Reihen aufzunehmen, wenn diese es nicht explizit möchten.

✚ *Was würden Sie heute jungen Kadern auf den Weg mitgeben?*

Niffenegger: Versucht die militärischen Erfahrungen maximal zu nutzen. Dies betrifft einerseits die Führungskompetenzen aber auch die emotionale Intelligenz, welche sich die jungen Kader im Umgang mit den verschiedensten Charakteren innerhalb der militärischen Dienstleistung angeeignet haben. Wichtig ist meines Erachtens auch, dass man geschickt und effektiv sein militärisches Netzwerk auch für das zivile Leben nutzt.

✚ *Frau Niffenegger, vielen Dank für das angenehme Gespräch.*

«Führen muss in der Praxis erlernt werden und genau hier kann die Armee einen wichtigen Beitrag leisten.», Maj Esther Niffenegger.

diese Erfahrung in der Offiziersschule auch beruflich profitieren. Gegenwärtig diene ich im Rang eines Majors und unterstütze die Vorbereitung der HSO-Seminarre in der Höheren Kaderausbildung der Armee. Durch dieses Engagement kann ich mein ziviles Knowhow im Militär gewinnbringend einbringen.

✚ *Frau Niffenegger, Sie mit Ihrer militärischen und zivilen Führungserfahrung haben doch bestimmt eine Vorstellung davon, was für Sie Leadership ist und was eine vorbildliche Führungskraft für Sie ausmacht?*

Niffenegger: Eine gute Führungskraft muss sich selber führen können. Leadership geht mit der Eigenschaft einer Führungskraft einher, dass diese gerne Menschen hat und sich dementsprechend verantwortlich für die ihr anvertrauten Mitarbeiter fühlt. Sind diese Eigenschaften erfüllt, muss eine Führungskraft im Team einen Gemeinschaftssinn entwickeln und das Kollektiv auf ein klar definiertes Ziel ausrichten. Hierfür sind meines Erachtens Kompetenzen wie emotionale Intelligenz und geschicktes Netzwerken für einen Leader essentiell.

Eine gute Führungskraft darf gerade in der heutigen Zeit nicht das Gefühl haben, dass sie alles wissen muss. Leader bauen sich ein Netzwerk von kompetenten Partnern auf, welche Wissen auf sich vereinen und bei Bedarf beigezogen werden können.

✚ *Inwiefern kann die Kaderausbildung in der Armee dazu beitragen, die erwähnten Anforderungen an eine Führungskraft zu erfüllen?*

Niffenegger: Führen muss in der Praxis erlernt werden und genau hier kann die Armee einen wichtigen Beitrag leisten. Auch ich erlernte das Grundhandwerk meiner Führungskompetenzen im Militär. Insbesondere erlernte ich, was passiert, wenn ich eine schlechte Entscheidung treffe und was die Rückkopplung dieses Entscheides ist.

Militärische Führungskräfte erlernen dies in einem Rahmen, von welchem sie ein Leben lang profitieren können. Führung erlernt man am besten in herausfordernden Situationen. Das Militär ist hierbei das ideale Biotop um diese Erfahrungen mit seinen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten anzugehen und daraus in Bezug zum Führungsverhalten Lehren zu ziehen.

✚ *Was sind Erfahrungen, welche Sie aus Ihrer praktischen Führungsausbildung beim Militär mitnehmen?*

Niffenegger: Klar gibt es hierbei eine Vielzahl von Aspekten. Für mich sind dies unter anderem fürsorgliche Grundsätze gegenüber der Truppe, welcher ich als Chef nachkommen muss. Beispiele hierfür sind, dass ich erst esse, wenn meine Truppe versorgt ist, oder dass ich nicht vor meinen militärisch Unterstellten ins Bett gehe.

Bild: ZVG