

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 167 (2001)

**Heft:** 4

**Artikel:** Gewerbe ist auf militärische Führungsausbildung angewiesen

**Autor:** Engelberger, Edi

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67266>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

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

# Gewerbe ist auf militärische Führungsausbildung angewiesen!

**Der gewählte Titel könnte durchaus auch folgendermassen lauten: Die Armee ist auf die zivile Führungserfahrung angewiesen! Mit diesem Umkehrschluss soll eingangs die alles überragende Verbundenheit der Armee und der Wirtschaft und damit mein klares Bekenntnis zur Miliz hervorgehoben werden.**

Edi Engelberger

Ausbildung und Erfahrung bilden die wesentlichen Grundpfeiler einer erfolgreichen Führungstätigkeit. Es stellt sich demzufolge die Frage nach dem optimalen Verhältnis zwischen Theorie und Praxis, die letztlich über den Wert der einen und den Erfolg der andern entscheidet. Eine Frage, welche insbesondere für das Gewerbe von eminenter Bedeutung ist.

## Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Gewerbes

Der Begriff Gewerbe lässt sich nicht mehr einfach in die sich äusserst rasch wandelnde Wirtschaftsszene einordnen. Heute spricht man immer häufiger von den KMU, den kleinen und mittleren Unternehmen. Diese lassen sich gegenüber den Grossunternehmungen, wenigstens statistisch, klar abgrenzen. Als Hauptunterscheidungskriterium dient der Mitarbeiterbestand. Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitern werden den KMU zugeteilt.

Die Zahlen der letzten Betriebszählung überraschen: von den rund 330 000 im Handelsregister eingetragenen Firmen sind 99,7% so genannte KMU. Neun von zehn Betrieben haben sogar weniger als neun Mitarbeiter, durchschnittlich 3,5. Die KMU beschäftigen über 70% der privatrechtlich Angestellten und bilden über drei Viertel aller Lehrlinge aus. Nicht von ungefähr werden die KMU deshalb als Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bezeichnet.

## Die Führung im Gewerbe

### One-man-show

Diese KMU werden in der Regel von Einzelpersonen geführt, und zwar von vorne. Der Unternehmer ist Visionär – im Gewerbe gibt es keinen Divisionär, keine Teilung der Verantwortung – Patron und Leader. Demnach ist er zuständig für die strategische, operative und taktische Führung seines Betriebes. Er definiert die Unternehmenspolitik. Entsprechend den daraus abgeleiteten Zielen hat er sein Unternehmen zu strukturieren und zu organisieren. Schliesslich ist er dafür zuständig, dass das Unternehmen im täglichen Wettbewerb die gesteckten Ziele auch erreichen kann.

### Solide Grundausbildung

Diese reale Omnipotenz gründet auf einer soliden beruflichen Grundausbildung, was sich vorweg in der ausgesprochen hohen Qualität der gewerblichen Produkte und Dienstleistungen manifestiert. Teil dieser beruflichen Grundausbildung ist die Tradition der Auftragstaktik, das heisst die Delegation von Kompetenzen und Aufträgen an die tiefstmögliche Stufe. Bereits der Lehrling im dritten Lehrjahr weiss gewisse Aufgaben, durchaus auch im instruktiven Sinne, an den Erstjahrestift zu delegieren. Das Führen mit Aufträgen wirkt sich gerade in den gewerblichen Betrieben äusserst förderlich aus. So stärkt diese Form der Führung einerseits Selbstvertrauen, Entschlusskraft, Beweglichkeit und vor allem das unternehmerische Denken der Ausführenden, da es ihnen den nötigen Freiraum verschafft. Andererseits profitiert die delegierende Führungskraft von der so erreichten Entlastung, welche auf diese Weise den Blick für die übergeordneten Führungsbereiche freihält.

### Beunruhigende Führungsmängel

Die so erreichte Qualität der Arbeit stimmt jedoch nicht mehr überein mit der Qualität der einzelnen Unternehmungen. Gerade die letzte Hälfte des ausgehenden Jahrzehnts hat massive Mängel aufgedeckt, welche insbesondere auf mangelhafte oder schlichtweg nicht existente Führung auf strategischer und operativer Stufe zurückzuführen sind. Eine KMU-Befragung vom Sommer 1998, welche im Auftrag des Bundesamtes für Wirtschaft in Auftrag gegeben wurde, hat klar aufgedeckt, dass ein bedeutender Teil der KMU bezüglich Eigenkapitalisierung und Ertragskraft in existenzielle Probleme geraten ist.

### Verändertes Umfeld – neue Lage!

Das sich rasch ändernde, zunehmend globalisiertere Marktumfeld verlangt von den Unternehmern in hohem Rhythmus regelmässige Lagebeurteilungen. Die rasch vorangetriebenen Liberalisierungen so genannter Schlüsselmärkte entwickeln sich klar spürbar zu Ungunsten des gewerblichen Mittelstandes, wie anhand des liberalisierten Kapitalmarktes überaus spürbar, zumeist schmerzhaft, zur Kenntnis genommen werden musste. Die nächste staatlich begleitete Liberalisierungswelle, das Elektrizitätsmarktgesetz, steht in der parlamen-

tarischen Beratung. Die Gewinner und Verlierer der gestaffelten Einführung sind bekannt. Das Auftreten neuer ausländischer Grossanbieter und die rasante Entwicklung des elektronischen Geschäftsverkehrs lassen die alte Wirtschaft in der Tat «alt» aussehen.

Eingeleitet und beschleunigt wurde diese Entwicklung mit dem Zusammenrücken der internationalen Märkte. Dieser Prozess des Verschmelzens zu einem globalen Dorf hat seinerseits seinen Auslöser im Zusammenbruch des kommunistischen Systems Ende der Achtzigerjahre. Die daran anschliessende Neubeurteilung der Lage führt zwingend sowohl für die Sicherheitspolitik eines Kleinstaates wie für die Unternehmenspolitik eines KMU zu neuen Lösungsansätzen.

## Konsequenzen in der Unternehmensführung

### Klarer Handlungsbedarf

Der mit dem neuen Marktumfeld einhergehende Druck auf die Gewinnmargen hat in den letzten Jahren bereits Zehntausende von KMU in den Ruin geführt. Gegen 50 000 stehen kurz vor der Aufgabe. Der Handlungsbedarf ist dringend angezeigt. Die Besten sollen in diesem Bereinigungsprozess überleben können. Der sich geradezu aufdrängende Lösungsansatz ist erkannt: *Konzentration*, das heisst klare Positionierung der Kernkompetenzen, und *Kooperation*, das heisst Vernetzung der Kernkompetenzen, wobei der glaubwürdige Ausweis starker Kernkompetenzen für die Anerkennung der Kooperationsfähigkeit von zentraler Bedeutung ist.

### Kooperationen anstreben

Unter Kooperation versteht die Wirtschaft vor allem die Zusammenarbeit verschiedener Partner, von denen jeder einen bestimmten Aufgabenbereich übernimmt. Bei den grossen Unternehmungen führen Kooperationen vielfach zu Fusionen, das heisst zu Verschmelzungen. Dies geschieht vor allem dann, wenn die Kooperationen im horizontalen Bereich stattfinden. Von horizontalen Kooperationen spricht man, wenn gleich gelagerte Kernkompetenzen ausgetauscht werden. Beim Austausch von vertikalen Kompetenzen, das sind Kompetenzen, welche einander vor- oder nachgelagert ergänzen, ist der Drang zu Fusionen viel weniger ausgeprägt, da das Unternehmen in seinem Kernbereich über ausschliessliche Kompetenzen verfügt.

Die Konzentration auf die betriebs eigenen Spezialkenntnisse und -fähigkeiten führt im Verbund zu einer Produktionskette mit anderen Unternehmen und damit zu der angestrebten Win-Win-Situation. Die Ertragskraft und die längerfristige Überlebensfähigkeit werden unter Wahrung der



**Baufachleute des Festungswachtkorps und andere Armeeeingehörige betonieren die Fundamente für das SWISSCOY-Camp.**  
Bild: Keystone, Lukas Lehmann

dafür notwendigen Eigenständigkeit gefestigt. Diese Art der Kooperation muss vermehrt in den strategischen Zielformulierungen der KMU erscheinen.

## Sicherheitspolitischer Exkurs

Wie die Wirtschaft hat sich auch die Politik in einem von tief greifenden Umwälzungen geprägten Umfeld zurecht zu finden. Es scheint daher einleuchtend, dass auch hier die Lösung im Bestreben nach kooperativem Sicherheitsgewinn gesucht wird. Die Frage nach der Form der Kooperation muss unweigerlich gestellt werden. Wie gesehen haben die grossen Subjekte grundsätzlich die Tendenz, gleich gelagerte Kompetenzen auszutauschen, während die kleinen und mittleren Vertreter bei entsprechender Stärke eher den Weg über die vertikale Vernetzung suchen.

Während die auf unserem Kontinent führenden Nationen aus unterschiedlichen Motiven über ein Zusammenlegen von Kompetenzen die Vereinigung zu erreichen versuchen, ist es für einen Kleinstaat wie die Schweiz nicht von erster Priorität, über die Gleichschaltung von Kompetenzen eine Kooperation anzustreben. Vielmehr ist derzeit alles darauf auszurichten, die eigene Kernkompetenz, nämlich eine glaubwürdige, mit Erfolg versprechenden Mitteln ausgerüstete Armee mit einem klaren Verteidigungsauftrag aufrecht zu erhalten. Auf diesem Fundament lässt sich eine ausbalancierte sicherheitspolitische Kooperation aufbauen, welche in erster Linie die komplementären traditionellen Sicherheitsdienstleistungen unseres Landes umfasst.

Die diesbezüglichen Spezialitäten sind auf einen kompatiblen Stand zu bringen und an das sicherheitspolitische Instrumentarium der Staatengemeinschaft anzupassen. Konzentrieren wir unsere externen

Kooperationsbemühungen auf unsere Spezialitäten, welche in ihrer Art ebenso unersetzlich wie unerlässlich sind.

## Erwartungen an die Führungsausbildung

### Bedeutung der Unternehmensschulung

Die Anforderungen an die Unternehmensführung haben im Verlaufe der letzten zehn Jahre massiv zugenommen. Es genügt heute nicht mehr, über die Führungsqualitäten der untersten Ebene zu verfügen. Allein die Fähigkeit, als Leader seinen Betrieb auf Touren halten zu können, garantiert nicht mehr für den nachhaltigen Erfolg. Der Unternehmer muss im operativen Bereich kräftig zulegen. Insbesondere hat er im Sinne einer Sofortmassnahme in seinem Betrieb die betriebswirtschaftlich entscheidenden Führungsinstrumente zu installieren.

Der permanente, konsequente Soll-/Ist-Vergleich der relevanten Kennzahlen ist heute zur Wahrung der Handlungsfreiheit von grösster Bedeutung. Nur so ist der Patron in der Lage, dem erhöhten Entscheidungsrythmus die nötigen Fakten zu Grunde zu legen. Auf diese Weise muss es dem Unternehmer gelingen, in seinem Betrieb die Kernkompetenzen zu erkennen und entsprechend zu stärken. Mit diesem klaren Profil wird er sich im freien, offenen Markt nach starken Partnern umsehen können, ja müssen. Dieser strategischen Aufgabe kommt immer grössere Bedeutung zu.

### Militärischer Nachvollzug

Der wirtschaftliche Handlungsbedarf ist erkannt. Entsprechend ist die unternehmerische Führungsausbildung anzupassen. Wie eingangs erwähnt, haben wir im Bereiche der gewerblichen Produkte und

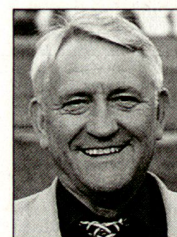
Dienstleistungen eine gute Qualität erreicht. Die bewährte Auftragstaktik, das heisst, die Führung über Aufträge spielt. Ein grosser Nachholbedarf besteht jedoch wie gesehen bei der operativen und strategischen Führung der KMU. Hier hat die Neuausrichtung der militärischen Führungsausbildung anzusetzen.

Der Bereich der aus der Sicht der KMU taktischen Führung kann grösstenteils delegiert werden. Die Qualität der Grundfertigkeit der Armeeingehörigen kann über standardisierte Ausbildungslehrgänge durch qualifiziertes Instruktionspersonal sichergestellt werden. Dagegen ist der Verbandsausbildung, der Schulung der Zielerreichung im Verbund oder noch prägnanter der Kooperation vermehrt Gewicht beizumessen.

## Schlussfolgerungen

Die Armee hat von der Wirtschaft bezüglich Führung in den letzten Jahren einiges gelernt. Es sind viele verschiedene Modelle entstanden, die auch bei der Armee zu neuen Überlegungen führten. Gerade eine Milizarmee ist bestens dafür geeignet, die Übertragung von privatwirtschaftlichen Grundsätzen und Methoden auf die Armee zu gewährleisten. So wurden viele gute Gedanken für Neuerungen, die in der Schweizer Armee eingeführt wurden, durch Anregungen von Seiten der Milizkader und der Truppe ausgelöst.

Ich bin fest davon überzeugt, dass aufgrund der festgestellten Parallelen in der Lagebeurteilung die wirtschaftliche und militärische Führungsausbildung Hand in Hand, das heisst im ständigen Wechsel von Ausbildung und Erfahrung, von Theorie und Praxis, den Erfordernissen der laufend ändernden Situationen angepasst werden müssen. ■



**Edi Engelberger,**  
Nationalrat,  
Inhaber der Engelberger Druck AG,  
Vorstandsmitglied Schweizerischer Gewerbeverband,  
Oberst a D,  
6370 Stans.