

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 82 (2007)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Wie entscheiden Sie?  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-717079>

### **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:** 29.03.2025

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

# Wie entscheiden Sie?

Ulrich Zwygart, Divisionär und Kommandant der Höheren Kaderaus- bildung der Armee (HKA), hat ein spannendes Buch zur Entscheidungsfindung geschrieben. Nationalrat Johann Schneider-Amann weist auf der Rückseite des Bandes darauf hin, es sei eine gute Entscheidung, dieses Buch zu lesen.

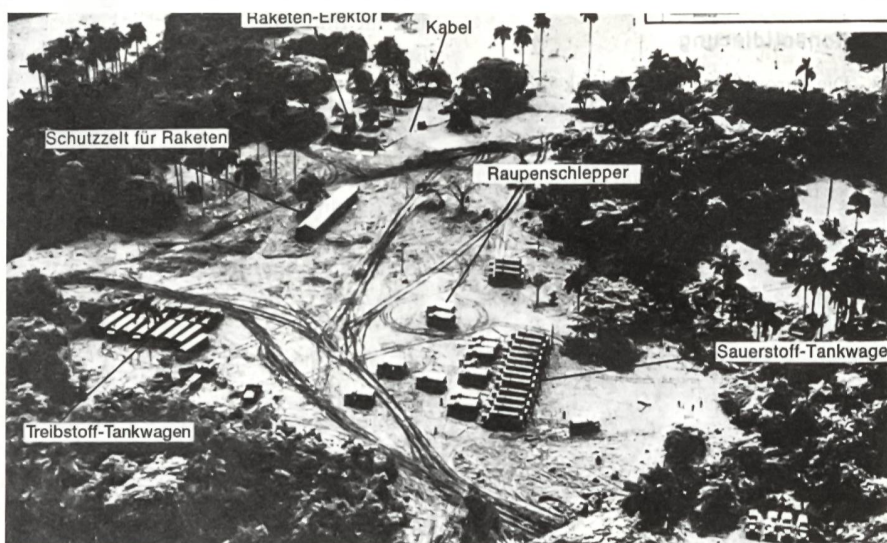
In der Einleitung geht Zwygart folgenden Fragen auf die Spur: Welche Bedeutung kommt dem *Entscheiden* im Alltag und in der Führung im Allgemeinen zu? Welche Schlüsse lassen sich aus dem Wort *ent-scheiden* ziehen? In welcher Beziehung zueinander stehen Intuition und Rationalität im *Entscheidungsprozess*?

## Zehn Fälle

Im Zentrum der Untersuchung sind zehn historische Fallbeispiele, welche alle gleich aufgebaut sind. Den biografischen Hinweisen folgt die Ausgangslage, welche in der Fragestellung gipfelt: Welche Optionen hat der Verantwortungsträger? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden? Wie würden Sie entscheiden?

Bevor der Leser umblättert, hat er oder sie die Möglichkeit, nach Lösungsansätzen mit Vor- und Nachteilen zu suchen. Hier liegt eine der Stärken des vorliegenden Werks. Es ist nicht nur ein Sach-, sondern auch ein Fachwerk, ein Buch, das nicht nur spannend zu lesen ist, sondern zum Nachdenken über den konkreten Fall und über eigene Entscheidungssituationen auffordert.

Anschliessend werden die Optionen sowie der weitere Verlauf der Geschichte



Kuba 1962: Luftaufnahme einer neu installierten Abschussbasis.

präsentiert. Mit einer Würdigung der getroffenen Entscheidung, welche die entscheidungs- und führungsrelevanten Aspekte aus Sicht des Autors beleuchtet, wird der Fall abgeschlossen. Folgende zehn Fallbeispiele werden behandelt:

- *Hannibal* nach seinem Sieg bei Cannae, 216 v. Chr. Soll Hannibal nun Rom direkt angreifen oder weitere Verbündete gewinnen, um die Römer endgültig zu besiegen?

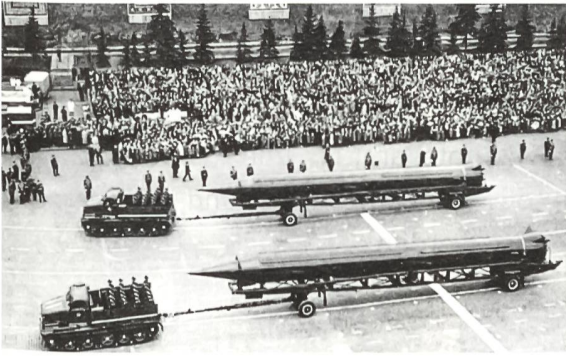
- *Marschall Grouchy* bei Waterloo, 1815. Soll Grouchy die Befehle Napoleons umsetzen oder dem Rat seiner Generäle folgen?
- *Kapitän Smith* und die Titanic, 1912. Es sind Eisschollen und -berge gesichtet worden, und die Wassertemperatur ist markant gesunken. Soll Smith die Route ändern oder weiter mit Volldampf voraus fahren?
- *Ernest Shackleton* auf Elephant Island, 1916. Erschöpft sind Shackleton und seine Männer auf der Insel in der Antarktis gelandet. Soll er auf Hilfe warten oder soll er Hilfe holen?
- *Alfred P. Sloan* und der luftgekühlte Motor, 1922. Soll der Manager bei General Motors auf den luftgekühlten Motor, eine als bahnbrechende Erfindung gelobte, aber vom Markt noch nicht akzeptierte Technologie, oder weiter auf den bewährten wassergekühlten Motor setzen?
- *General George C. Marshall* und Präsident Roosevelt, 1938. Es geht um die Weiterentwicklung der amerikanischen Streitkräfte angesichts der Aufrüstung von Nazi-Deutschland und Japan. Roosevelt will die Luftwaffe stärken. Marshall analysiert die Situation, in der die US-Streitkräfte stecken. Soll



»Festung Kuba« Chruschtschow wollte die Insel zu einem uneinnehmbaren Vorposten im Hinterhof der USA machen.

1962: Die Insel Kuba mit den sowjetischen Militäreinrichtungen.





SS-4-Raketen bei einer Parade auf dem Roten Platz.

rüchte. Soll Welch sofort entscheiden oder das Selektionsverfahren konsequent zu Ende führen?

Im folgenden Kapitel sucht der Autor nach *Erkenntnissen* aus den zehn Fallbeispielen. In Thesenform werden unter anderem folgende Themen, welche für das Treffen von Entscheidungen zentral sind, näher untersucht: die

zur Verfügung stehende Zeit, die Bedeutung des Ziels beziehungsweise des Auf-

er sich der Ansicht des Präsidenten anschliessen oder eine andere Meinung vertreten?

- *Oberstleutnant Otway* am D-Day in der Normandie, 1944. Otway hat monatelang mit seinem Bataillon eine bestimmte Aktion eingeübt. Am 6. 6. 1944 kommt alles anders. Soll er nun seinen Auftrag ausführen oder sich der veränderten Lage anpassen?
- *John F. Kennedy* und die sowjetrussischen Atomwaffen auf Kuba, 1962. Chruschtschow und Fidel Castro installieren heimlich Langstreckenwaffen mit Nuklear-Sprengköpfen auf Kuba. Der US-Geheimdienst entdeckt mehrere Abschussrampen. Soll Kennedy Kuba militärisch angreifen oder auf diplomatischem Weg eine Lösung herbeiführen?
- *Oberstleutnant Karremans* bei Srebrenica, 1995. Karremans und sein niederländisches Bataillon müssen die UNO-Schutzzone um die Stadt Srebrenica schützen. Während Monaten werden sie von den bosnischen Serben schikaniert, aber auch die einheimische Bevölkerung steht ihnen ablehnend gegenüber. Die Situation eskaliert. Die bosnisch-serbische Armee unter General Mladic rückt vor, tötet einen holländischen Soldaten. Soll Karremans auf Luftschläge der NATO vertrauen und sein Mandat weiterführen oder sich zur Verteidigung von Srebrenica vorbereiten?
- *Jack Welch* und die Suche nach seinem Nachfolger, 2000. Seit bald zwanzig Jahren steht Jack Welch an der Spitze von General Electric (GE), einem der grössten Unternehmen der Welt. Seit einigen Jahren sucht er aus einer Vielzahl von Kandidaten seinen Nachfolger. Nun stehen nur noch drei Spitzenleute in der engeren Wahl. Die Medien beginnen sich für die Nachfolge zu interessieren, an der Wall Street kursieren Ge-



Lockheed U-2, das Spionageflugzeug, das in den 60er-Jahren für Aufsehen sorgte.

trags, die Wechselwirkung von Intuition und Rationalität, die vom Verantwortungsträger gelebte Führungskultur, insbesondere die während des Entscheidungsprozesses gelebten Werte, die Entscheidungsfähigkeit sowie die Rolle von Stäben, Beratern und Experten.

### Drei Jahre Arbeit

Im Schlusskapitel geht Zwygart auf drei spezielle Aspekte im Rahmen der Entscheidungsfindung ein, nämlich die Entscheidungsfähigkeit von Kandidaten für hohe Funktionen in einem Unternehmen, die Entscheidungskultur von Verwaltungs- und Geschäftsleitungen sowie die Möglichkeit, Entscheidungen in ausserordentlichen Situationen zu trainieren.

Divisionär Zwygart arbeitete über drei Jahre, vorwiegend in den Ferien und an vielen Wochenenden, an diesem Buch. Es habe ihm Freude gemacht und ihm viele neue Erkenntnisse gebracht. Der Leser spürt förmlich die Leidenschaft und die Kompetenz des Autors für das Thema.

fo. 

*Ulrich Zwygart: Wie entscheiden Sie?*  
272 S., Haupt Verlag, Bern 2007.  
ISBN 978-3-258-07178-7

Otto von Habsburg

## Unsere Welt ist klein geworden

Die Globalisierung der Politik.

284 S. *Amalthea Signum Verlag*,  
Wien 2006.  
ISBN 3-85002-539-X

Europa stöhnt unter den entstandenen Krisen. Gerade richtig ist dazu das vorliegende Buch erschienen, das vieles davon sehr offen zum Thema hat. Vor allem Europa und seine Probleme, aber auch die anderen Kontinente und deren Sorgen in unserer globalisierten Welt werden offen – jedoch gerade deshalb für viele nicht gerne vernommen – angesprochen.

Der älteste Sohn des letzten österreichischen Kaisers und Königs von Ungarn, der langjährige Europa-Abgeordnete und Ehrenpräsident der Paneuropa-Bewegung, Otto, analysiert die brennenden Fragen unserer Zeit. Ihre hohe Intelligenz, ihre exzellente Bildung, die besondere Lebenserfahrung und die damit verbundene

Weitsicht prädestinieren diese herausragende Persönlichkeit zu den Ausführungen. Otto von Habsburg legt dabei sein Augenmerk nicht nur auf die Einigung Europas, sondern auch auf die neuen Konfliktlinien zwischen westlicher Welt und Islam, auf neue Krisenherde in der Welt. Er begibt sich auch in entlegene Gebiete, wo der Kampf um Rohstoffe und Handelsrouten offen ausgetragen wird.

Bei allen zu lösenden Problemen stellt sich immer wieder die Frage der Verantwortlichkeit. Verantwortlich für die wirkliche Lage in der Welt sind einerseits jene Politiker in den Regierungen und in den Einfluss nehmenden Gremien. Andererseits sind aber auch die Wähler verantwortlich, weil sie durch ihre Stimmabgabe über die Zukunft ihrer Staaten bei den Geschehnissen mitbeteiligt sind.

*Horst Mäder*