

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 91 (2016)  
**Heft:** 6

**Artikel:** "Wie entscheiden Sie?" : Führungsfragen aus der Praxis  
**Autor:** Nyfeler, Patrick  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-737812>

### **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:** 17.03.2025

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

# «Wie entscheiden Sie?» – Führungsfragen aus der Praxis

Der langjährige SCHWEIZER-SOLDAT-Redaktor Oberst i Gst Mathias Müller hat seine 50 spannenden und praxisorientierten Führungsaufgaben zu einem Buch zusammengefasst. Das nicht ausschliesslich auf militärisches Publikum ausgerichtete Werk soll dem Leser im Alltag helfen, in kritischen Situationen zeitgerecht zu einer praktischen Lösung zu kommen.

VON DER BUCHVERNISSAGE IN DER BIBLIOTHEK AM GUISANPLATZ, BERN, BERICHTET MAJOR PATRICK NYFELER

An der Vernissage in der Militärbibliothek in Bern begrüsst Brigadier Franz Zölch die Besucher mit der Titel-Frage «Wie entscheiden Sie?» Er beantwortet die Frage umgehend selber, denn sämtliche Anwesenden hätten richtig entschieden, um der Taufe des Werkes beizuwohnen.

## Ein Feuerwerk

In den altherwürdigen Gemäuern der Bibliothek am Guisanplatz erlebt man ein Feuerwerk an praktischer Führungserfahrung. Der Chefredaktor des SCHWEIZER SOLDAT, Oberst Peter Forster, würdigt in seiner Laudatio den Weg zu den Kadern, die der Förderung der Armeekader dienen soll.

Der Kdt Heer, Dominique Andrey und sein zu jener Zeit zugeteilter Stabsoffizier, der Verfasser des vorgestellten Werkes, hätten vor Jahren unbürokratisch und schnell die Initialzündung für 50 Kaderngeschichten gegeben, welche die jungen Armeekader ausbilden, den Leser zum Nachdenken anregen und zu teilweise unorthodoxen Entscheidungen führten – frei nach dem Freiherrn von Clausewitz: «Es ist alles im Krieg sehr einfach, aber das Einfachste ist schwierig.»

Wie hervorragend dies gelungen ist, würdigte Oberst Forster entsprechend klar: «50-mal ist dem Autor das schwierige Einfache, der Plot, das Überraschende auch, gut gelungen. 50-mal hat er uns gepackt, erfreut, belehrt und geschult.»

## Wie definiert man Führung?

Der abtretende Kommandant Heer, Korpskommandant Andrey, welcher mit Peter Forster und dem Autor einer der drei Väter der Kaderngeschichten im SCHWEIZER SOLDAT war, stellte die Frage, wie man Führung definiere. Es gebe eine akademisch-psychologische, eine militärische und bestimmt zahlreiche andere Definitionen.



Bilder: Mattias Nutt

**Mathias Müller: 50 Kaderngeschichten aus dem SCHWEIZER SOLDAT in einem Buch.**

Daneben gebe es auch verschiedene Prinzipien der Führungslehre. Doch all diese Hilfsmittel und Theorien gehen zu wenig weit.

Bei der Führung geht es «nur» darum, dass man sein Ziel kennt, dass man die sich stellenden Probleme kennt und dass man seine Leute dabei hat – wieder frei nach Clausewitz, so einfach und doch unendlich herausfordernd. Dass es sich dabei um einen Prozess handelt, welcher andauernd ist und «Führung» als solches aus diesem Grund eine andauernde Tätigkeit und Herausforderung ist, liegt auf der Hand.

Darum kommt auch Andrey zum einfachen Schluss, den der Leser wie einen roten Faden im Buch findet, dass die Voraus-

setzung für einen erfolgreichen Chef ein Grundbestand an Systematik in der Entscheidungsfindung, ein gesundes Mass an Entscheidungsfreude sowie den gebührenden Respekt für seine Unterstellten sind.

Kombiniert mit einer gewissen Intuition im Umgang mit Menschen und der Zielsetzung, einfache und praktische Lösungen zu finden, wird jeder von uns besser entscheiden.

## Von strategischen Hunden

In Müllers reichhaltigem Fundus an meist selbsterlebten Geschichten finden sich ungewöhnliche Herausforderungen wie die eines Wachtmeisters, der seinen



KKdt Andrey an seinem letzten Abend als Kdt Heer mit C Komm Kirsten Hammerich.



Roberto Brigante, bekannt als Cantautore oder «singender Plättleger», und Müller.



Peter Forster: «Müller hat Mutterwitz.»



Sandy Müller, die Ehefrau des Autors.

Hund während des WK nirgends unterbringen konnte oder eines Goa-DJ, welcher auf den ersten Blick als unmotivierter Aussen-seiter wirkte. Müller erklärte denn auch, dass es für solche Herausforderungen keine Musterlösungen gebe; um aber immer zu einer pragmatischen Lösung zu kommen, ist der Grundsatz «Man muss Menschen mögen» Pflicht.

### Militär nur als Bühne

Es geht im Buch darum, dem Leser in kurzer Zeit die Führungslehre näherzubringen. Die Armee bietet dabei «nur» die Bühne, Führung hat aber, egal in welchem Umfeld, immer mit Menschen zu tun; Menschen, mit welchen man gemeinsam ein Ziel erreichen will. Ein Chef hat als Teil des Teams dabei nur drei simple und zugleich unendlich schwierige Aufgaben zu erfüllen.


Er muss entscheiden, er muss zur Umsetzung des Entscheides motivieren und er muss für seinen Entscheid Verantwortung übernehmen. Und genau in diesem komplexen Zusammenspiel zeigt sich die grosse Herausforderung.

Wie viele Chefs verstehen sich noch darauf, zu entscheiden, diesen Entscheid zu kommunizieren und dadurch die Gefolgschaft zu motivieren und – ob es gut kommt oder gerade wenn etwas nicht wie gewünscht läuft – die Verantwortung für den Entscheid ohne Entschuldigungen zu übernehmen? Und diese einfache Gleichung gilt nicht nur in der Armee, sondern auch bei der Arbeit, im Verein oder in der Familie.

### Voraussetzung, Chef zu sein

Müller erklärt, dass es einfache Voraussetzungen braucht, um als Chef erfolgreich zu sein. Man benötigt eine gesunde Portion an Menschenkenntnis und muss sich auf die Stärken der Teammitglieder fokussieren, man muss Menschen mögen, um gemeinsam mit ihnen ein Ziel erreichen zu wollen und man braucht den nötigen Mut, um die Rolle als Chef und ihre Aufgaben übernehmen zu können und zu wollen.

Dabei muss man sich nicht immer auf «richtige» Lösungen in einer perfekten Welt konzentrieren; wir leben nicht in einer perfekten Welt und entsprechend muss man mit Hirn und Herz entscheiden. Dadurch findet man wahre Lösungen und kann das nötige Vertrauen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen.

Als Anregung und Übungshandbuch sei jedem das Buch «Wie entscheiden Sie?» von Oberst i Gst Müller empfohlen. 

Das Buch von Mathias Müller erschien im Werd & Weber Verlag.