Du bist die Armee : Fehlerkultur

Autor(en): **Stoller, Maximilian**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz**

Band (Jahr): **97 (2022)**

Heft 2

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-1005974

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Du bist die Armee: Fehlerkultur

Verhindert die hierarchische Struktur der Armee eine zukunftsfähige Fehlerkultur? Nein, finden wir! Dennoch brauchen wir baldige und wirkungsvolle Veränderungen. In diesem Artikel präsentieren wir einige Erkenntnisse, die am Auftaktevent unserer Reihe «Du bist die Armee» zusammengekommen sind.

Oblt Maximilian Stoller

In unserer Armee kann Hinschauen und ein unangenehmes Problem benennen, das Ende der Karriere bedeuten. Logisch, schreckt dies manche davon ab, die nötigen Dinge zu tun.

«Milizangehörige sind eben keine Berufssoldaten.» Was zunächst nach einer Entschuldigung klingt, ist vielmehr als Stärke unseres Systems zu werten. Unsere Armee beschäftigt Profis!

Jedoch sind dies eben Profis in verschiedenen zivilen Bereichen. In einem System, welches so divers ist, wie die Gesellschaft selbst, treffen unweigerlich Welten aufeinander. Dies kann zu Spannungen führen. Fehler können entstehen.

Das Ansprechen von Fehlern ist deshalb nicht nur zweckdienlich, da Abläufe verbessert werden, sondern auch die Grundlage für ein respektvolles und befruchtendes Miteinander in der Schicksalsgemeinsschaft Armee.

Was kennzeichnet einen systemrelevanten Fehler? Sprechen wir über eine unpünktliche Essenslieferung oder über einen Schiessunfall? Grundsätzlich kann aus der individuellen Perspektive vieles fehlerhaft anmuten. Die Rechtmässigkeit dieser Ansichten kann hier kaum beurteilt werden und wäre auch viel mehr eine Frage für einen Kompanierapport oder die Militärjustiz.

Wir wollen uns den objektivierbaren, strukturellen Problemen widmen. So geht es nicht um die im Einzelfall ärgerliche, verspätete Essenslieferung oder den tragische Unfall, sondern um die Frage, ob und wo das System Armee aufgrund seines Aufbaus solche Fehler begünstigt und wie es anschliessend damit umgeht.

Event «Du bist die Armee»

Im November 2021 haben sich einige Milizangehörige der Armee zur Diskussion versammelt. Alle Teilnehmenden am ersten Event der Reihe «Du bist die Armee» konnten von vielfältigen Momenten berichten, wie sie die Fehlerkultur der Armee hautnah erlebt haben. Hier folgend wollen wir die wichtigsten Erkenntnisse diskutieren und mit einem Fazit des Autors abschliessen.

Richtig handeln trotz Risiko

«In unserer Armee kann Hinschauen und ein unangenehmes Problem benennen das Ende der Karriere bedeuten. Logisch, schreckt dies manche davon ab, die nötigen Dinge zu tun.» Der Vorwurf, dass in der Armee Ja-Sager die besten Aufstiegschancen hätten, ist wohl so alt wie die Ar-

Bilder: VBS

Hören wir auf mit den vorbereiteten Übungen und zeigen wir, was wir ad hoc leisten können. Verabschieden wir uns von grotesken Inspektionen und zeigen wir, was es wirklich bedeutet, auf Anhieb zu erfüllen.

mee selbst. Doch ist er nicht gänzlich unberechtigt. In einem System, in welchem Bewertungen zum Alltag gehören, ist jede Stufe darauf bedacht, seine Vorgesetzten nicht zu verärgern. Doch auch wenn dies im Einzelfall lukrativ erscheinen mag, so wird dem System damit geschadet, denn Probleme werden nicht gemeldet und nötige Verbesserungen können nicht eingeleitet werden.

Unsere Kaderselektion soll sich zukünftig so entwickeln, dass kritische Geister als Bereicherung und nicht als Nestbeschmutzer gesehen werden. Die Erkenntnis, dass die Loyalität gegenüber dem Auftrag und gegenüber den Vorgesetzten teilweise im Konflikt stehen können, muss sich genauso durchsetzen, wie dass die Loyalität zum Auftrag den höheren Stellenwert einnimmt.

Ehrlich währt am längsten

«Weshalb fokussieren wir uns in jeder Übungsbesprechung mehr auf die Note anstatt den Nagel? Anstatt besser zu werden, versuchen wir viel mehr Unzulänglichkeiten zu verbergen.» Behandelt kann nur das werden, was diagnostiziert wird. Genauso wie eine Krankheit nicht verschwindet, wenn sie ignoriert wird, werden wir auch nicht besser, wenn wir so tun als ob wir alles können.

Hören wir auf mit den vorbereiteten Übungen und zeigen wir, was wir ad hoc leisten können. Verabschieden wir uns von grotesken Inspektionen und zeigen wir, was es wirklich bedeutet, auf Anhieb zu erfüllen.

Dafür müssen Kommandanten und Stäbe sich auch mit vermeintlich schlechteren Leistungen anfreunden. Jedoch wagen wir zu bezweifeln, dass eine jederzeit abrufbare Leistung tatsächlich minderwertig einem Schauspiel gegenübersteht. Denn wenn erfüllt wird, können wir es wirklich, und wenn nicht, sehen wir auch klar unsere Defizite.

Fokussieren wir uns auf den Nagel, auf das Delta zwischen Soll und Ist, und geben wir den Unterstellten Zugang zu unserem Wissen in einem brauchbaren und unterstützenden Dialog anstatt in Form einer pseudokritischen Schulnote ohne Mehrwert.

Mehr Verständnis für die Miliz

«Als Milizoffizier bin ich heute mit so vielen Listen konfrontiert, dass ich meiner eigentlichen Funktion, dem Führen und Fördern meines Zuges, kaum mehr nachkommen kann. Als Dankeschön höre ich von meinem BO, dass ich ja den Laptop mit aufs Feld nehmen könne.»

In jeder Einheit dieser Armee scheint sich dasselbe Feindbild eingeschlichen zu haben: Berufsmilitärs werden selten als Unterstützung und viel zu häufig als Gefahr gesehen.

Dies hat gleich zwei Gründe: Erstens ist die enorme Last an organisatorischen Aufgaben für die Miliz in den letzten Jahren gestiegen, ohne dass das Berufmilitärkorps den Perfektionsanspruch an die Produkte angepasst hätte.

Zweitens gibt es bis heute eine scheinbar undurchdringliche gläserne Wand zwischen dem Milizsystem und den Berufssoldaten. Seien es Doppelstandards im Umgang mit Urlaubsregelungen während der Pandemie (Miliz muss in der Kaserne bleiben, während die BO/BU jeden Tag nach Hause gehen), in Bezug auf das Tragen von Ausrüstung oder bei Fragen rund um die Vereinbarkeit von zivilem und militärischem Leben, alle diese Dinge stossen emotional sauer auf.

Dies ist schade, denn unsere Berufsmilitärs sollten unsere militärischen Vorbilder sein. Gegenseitiges Unverständnis kann nur durch offenes Ansprechen gelöst

werden, und dazu können wir alle beitragen, indem wir auch Kritik, die uns persönlich betrifft, annehmen und besprechen.

Kritisch gehorsam

Von Gegnern der Armee wird jeder Fehler sofort als Folge des hierarchischen Systems dargestellt. Ganz nach dem Motto: blinder Gehorsam. Doch dies zeugt von einem fundamentalen Missverständnis gegenüber der militärischen Strukturen.

Die klare Aufgabenteilung der einzelnen Einheiten im System erlaubt es, eben gerade die individuellen Deltas, sei dies auf Stufe Soldat, Gruppe, Zug, Kompanie oder grösserem Verband, zu erkennen und anzugehen, ohne das gesamte System zu involvieren und zu strapazieren.

Nicht nur das: Werden Deltas in einer Untereinheit korrigiert, profitiert das übergeordnete System trotzdem!

In einem dynamischen und flexibleren Gebilde können solche Effekte nicht so leicht erzielt werden. Gerade für die Milizarmee der Schweiz sind solche klaren Zuteilungen wertvoll, da aufwendige Koordination wegfällt und der Fokus auf den Auftrag gelegt werden kann.

Auf den Menschen kommt es an

Deshalb komme ich zum Schluss, dass zur Erreichung einer zukunftsfähigen Fehlerkultur nicht die Schwächung der Hierarchie, sondern die Stärkung der individuellen Offenheit und Ehrlichkeit wichtig ist. Die Armee kann durchaus ein fest verwurzeltes System besitzen, wenn dieses mit dynamischen Menschen befüllt wird.

Dass blinder Gehorsam und Hierarchie zwangsweise Hand in Hand kommen, müssen auch wir AdAs aus unserem kollektiven Bewusstsein verbannen. Ansonsten schwächen wir unsere eigene Entwicklung und bestärken zu Unrecht diejenigen, die kurzsichtig und vereinfacht über uns denken.

Deine Stimme ist gefragt

Was denkst du zum Thema Diversität in der Armee? In der nächsten Folge werden wir gemeinsam darüber diskutieren.

Du bist die Armee

Im Gesprächsformat «Du bist die Armee» organisiert die Redaktion des SCHWEIZER SOLDAT ein Gespräch von Soldaten für Soldaten. Die Erkenntnisse werden als Zusammenfassung jeweils im SCHWEIZER SOLDAT veröffentlicht.

Das nächste Gespräch zum Thema Diversität in der Armee findet am 23.4.2022 statt. Alle eingeteilten Angehörigen der Armee sind herzlich eingeladen. Die Teilnehmerzahl ist auf max. 15 Teilnehmer beschränkt. Anmeldung via E-Mail an Hptm Frederik Besse, *frederik.besse@schweizer-soldat.ch*

Dass blinder Gehorsam und Hierarchie zwangsweise Hand in Hand kommen, müssen auch wir AdAs aus unserem kollektiven Bewusstsein verbannen.