Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 164 (1998)

Heft: 10

Artikel: "Tue Gutes und rede darüber..."

Autor: Heller, Daniel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-65375

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: 14.07.2025

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

«Tue Gutes und rede darüber...»

Daniel Heller

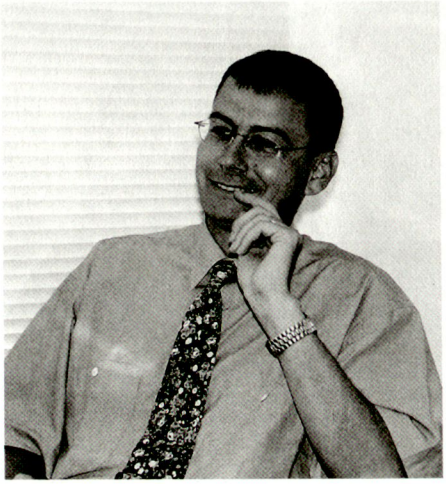
Im Bereiche der von der militärischen Kaderausbildung vermittelten Führungskompetenzen kann heute nicht mehr nur darauf vertraut werden, dass Ansehen der Karriere oder eine «Mund-zu-Mund-Propaganda» ausreichen, um motivierten und qualifizierten Kadernachwuchs zu erhalten. Es braucht dazu Marketings- und Kommunikationsstrategien.
Der folgende Diskussionsbeitrag zeigt, welche Voraussetzungen erfüllt und welche Massnahmen von Armeeführung und VBS ergriffen werden müssen, damit ein effektiveres Marketing und eine verbesserte Kommunikation über die militärische Kaderausbildung stattfinden kann.

Tue Gutes...

Gute Kommunikation und gutes Marketing gehen von einer guten Sache aus. Die Analysen zu den Defiziten bei der militärischen Kaderausbildung sind von verschiedener Seite [1] gemacht, die Verbesserungen allerdings unterschiedlich weit gediehen. Um im heutigen Umfeld bestehen zu können, bleiben für die Kaderausbildung der Armee einige – von kompetenten Autoren geforderten – Maximen unabdingbar. Und sie müssen zuerst umgesetzt werden, bevor ein Marketing und eine Kommunikation wirksam werden können. Der Kerngehalt, von in den vergangenen Jahren geäusserten Verbesserungsvorschlägen sei hier noch einmal zusammenfassend skizziert.[2]

Konzentration auf die Kaderausbildung

Die Hebelwirkung für einen Produktivitätsschub im Personalbereich



liegt auch in der Armee in der Ausbildung des Kaders, d.h. in dessen Rekrutierung, Schulung und Laufbahnplanung. Wer das beste Kader will, muss in die Kaderausbildung investieren.

Konzentration auf Kernkompetenzen

Der Armee sind bei der Integration zivil verwertbarer Führungsschulung in die militärische Führungsausbildung enge Grenzen gesetzt. Die Armee hat sich – wie andere Organisationen auch – in der Führungsausbildung auf ihre Kernaufgaben und auf ihre Kernkompetenzen, d.h. das, was sie besser kann als die Wirtschaft, zu konzentrieren. Sie muss darum im Wettbewerb um Kader und im Markt der Kaderausbildung an der glaubwürdigen militärischen Fachausbildung (keine Zivilisierung) mit strenger Selektion festhalten und sich auf ihre Vorteile konzentrieren, d.h. auf die

- Praxis organisationalen Lernens (in Form von Stabs- und Verbandsübungen);
- Problembearbeitung und -lösung in multidisziplinären Teams (Stabsarbeit);
- wertorientierte Führung (weil materielle Führungsanreize in der Milizarmee nicht zur Verfügung stehen);
- Dienstbereitschaft;
- Führung in Krisen (unter psychischer und physischer Belastung, Erfahrung der Bedeutung von Moral und Vertrauen).

Lernkultur statt Belehrung

Unabdingbar ist eine moderne, methodisch-didaktisch hochstehende Ausbildung mit bestqualifizierten, motivierten und professionellen Lehr-

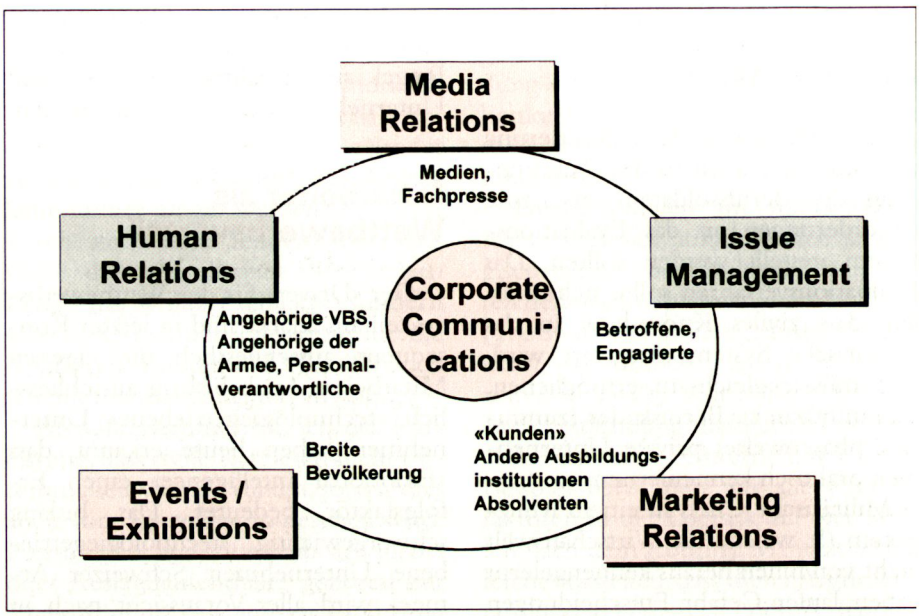


Abbildung 1

körpern. Obwohl «Lernen» etwas ist, das beim Lernenden «passiert», bestimmen heute Experten, was, wie, wo, wann gelernt werden soll. Sie bestimmen Didaktik, Methodik, Lehrmittel, Informationsquellen, Ziele, Inhalte und unterteilen das zu Lernende in Teilschritte, Einheiten und Lektionen. Erreicht werden muss letztlich eine Qualifizierung. Und Qualifizierung heisst, zum Lernen zu veranlassen, nicht (nur) zu belehren. Kaderausbildung soll darum auch ein Mittel organisierten Lernens und nicht nur Instrument organisierter Belehrung sein.

Ausnutzen des komparativen Vorteiles

Zentrale Maxime hier bleibt die Verjüngung der Karrieren. Ein früher Einstieg der Kader in die höhere Ausbildung ist nötig, um die Kollisionen mit der zivilen Laufbahn zu minimieren. Im weiteren heisst die Maxime «Konzentration auf Ausbildungsinhalte, die zivile Anbieter nicht in gleichem Masse offerieren können».

Entscheidend besser als der rein zivil Geschulte ist der militärische Führer im

- Führen von Menschen in schwierigen Situationen;
- nüchternen Beurteilen von Lagen;
- Erkennen und Meistern von Situationen mit Dilemmas und Mehrfachaufträgen;
- aktiven Einflussnehmen auf Aktionen und im Steuern von Prozessen;
- Erkennen von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen;
- initiativen Handeln im Sinne des Ganzen;
- Sich-Bewähren bei grossen Herausforderungen und in harten Situationen.

Zertifizierung der höheren Kaderausbildung

Zur Professionalisierung und Anerkennung von militärischer Führungserfahrung als Berufserfahrung könnte auch eine Zertifizierung gewisser Ausbildungsgänge beitragen.

Gefragt sind also nicht das Nachahmen von zivilen Ausbildungen, die andere besser realisieren, sondern konsequentes Ausspielen der eigenen Stärken. Daraus holen sich Milizoffiziere auf dem Karrieremarkt ihre Wettbewerbsvorteile. Damit möglichst viele diese auch erkennen können, braucht es eine Kommunikationsstrategie.

...und rede darüber!

Sind die nötigen Reformen umgesetzt, geht es darum, dass das Heer durch eine geeignete und zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie Einfluss auf das Image der Kaderausbildung der Armee und damit auf das Entscheidverhalten junger Angehöriger der Armee sowie der Personalverantwortlichen aller Stufen in der Privatwirtschaft nimmt. Jeder Personalverantwortliche eines Unternehmens müsste beispielsweise heute wissen, was militärische Kaderschulen welcher Stufen vermitteln und was nicht.

Zur Umsetzung der Kommunikationsstrategie müssen die relevanten Zielgruppen genau analysiert, quantifiziert und bezüglich Priorität für den Kommunikationsmix gewichtet werden. Das Bezugsgruppenmodell gemäss Abbildung 1 ist für unsere Fragestellung und unser Anliegen relevant.

Hauptbotschaft «Comparative advantages»

Um einer unternehmerischen Betrachtung gerecht zu werden, ist primär das «Human Capital» mit (auch militärisch erworbenen) sozialen, methodischen, führungsmässigen und persönlichen Kompetenzen in den Hauptbotschaften für alle Zielgruppen herauszustreichen.

Hauptbotschaften

Die Karriere des Milizoffiziers vermittelt Werte wie:

- **Steigerung der Problemlösungsfähigkeit**
  Persönliche Arbeitstechniken, wie strukturierte Problemerfassungs-, Beurteilungs- und Lösungstechniken, Zeitmanagement, rasche Auffassung, Stressresistenz, Konzentration auf das Wesentliche, Ziele und Absichten formulieren, kommunizieren und durchsetzen können usw.
- **Frühe Führungserfahrung**
  Im Vergleich zur zivilen Karriere früher Einblick in Stabsarbeit, Führung von Grossorganisationen, Controlling, Schaffen eines Beziehungsnetzes, Förderung der Team- und Delegationsfähigkeit, Mitarbeiterführung usw.
- **Chance zur Persönlichkeitsentwicklung**
  Vorbilder erleben, frühe Förderung und Herausforderung entwickeln, frühe Reife und Selbstvertrauen; Kommunikationsfähigkeit und Vertrauensbereitschaft.
- **Förderung der Vielseitigkeit**
  Multifunktionelle Fähigkeiten, d.h. auf verschiedenen Führungsebenen verschiedenste Probleme lösen zu können; gewisse Improvisationsgabe usw.
- **Erwerb von Krisenerfahrung und -tauglichkeit**
  Erwerben praktischer Erfahrung bei der Bewältigung ausserordentlicher Lagen im praktischen Einsatz.
- **Schulung in Methodik und Didaktik**
  Die Tätigkeit als Ausbildner vermittelt methodische und didaktische Kompetenzen, Erfahrung im Auftritt vor Publikum (Präsentationstechnik usw.).

Im Falle der militärischen Führungskompetenzen sind als «Absender» (so werden die Botschaftsträger bezeichnet) mit entsprechenden Kompetenzen wertvoll: Milizoffiziere aller Stufen mit erfolgreichen Doppelkarrieren, Vertreter des Lehrkörpers und die militärischen Führungsschulen als Institutionen (Armee-Ausbildungszentrum Luzern, Militärische Führungsschulen usw.). Wo nötig sind die Absender zielgruppenspezifisch zu differenzieren. Das heisst, der Generaldirektor und Generalstabsoberst wendet sich an den künftigen Generalstabsoffizier, der Student und Zugführer an den Unteroffizier.

Im Bereiche eines Massnahmenkataloges ist die ganze Palette des Kommunikationsmixes denkbar und einsetzbar: Medienarbeit (z.B. Journalisten als Teilnehmer von Ausbildungssequenzen), Kontaktarbeit (z.B. Divi-

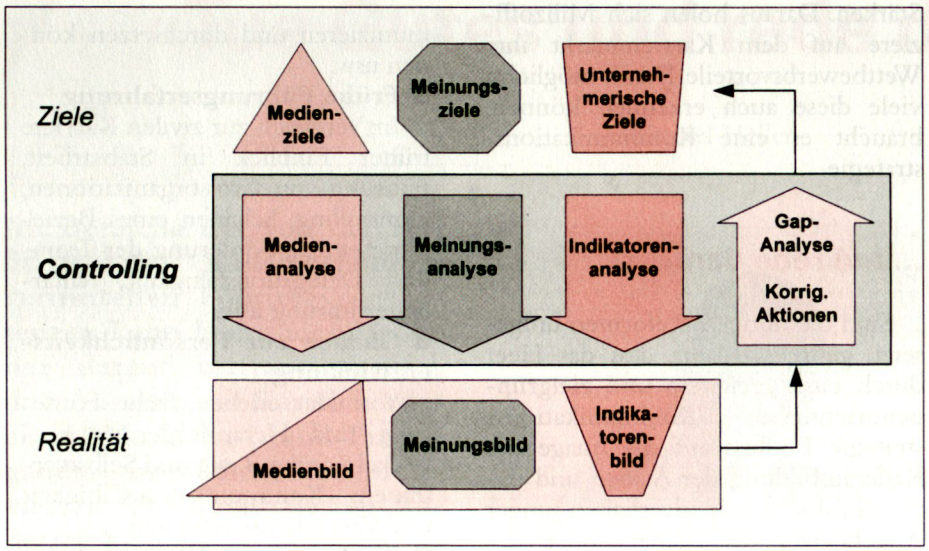


Abbildung 2

sionskommandant lädt Personalchefs aus Firmen der Region in Führungslehrgang ein), gekaufter Raum (z.B. Broschüren über Lehrgänge, Folder einzelner Schulen als Streuwerbemittel, Internetangebote), Events (z.B. Abschlussübungen, Brevetierungen), Medienanlässe (z.B. Fachsymposien, Tagungen) usw. Der im Rahmen der Strategie zu erarbeitende Katalog baut sinnvollerweise auf bestehenden Kommunikationskonzepten auf, behält sich aber vor, diese mit neuen Schwergewichtsbildungen zu ergänzen oder zu verändern.

Die Erfolgskontrolle über die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen ist im vorliegenden Falle eine unmittelbare: Entweder stellt sich im Gefolge der Umsetzung der Kommunikationsstrategie ein qualitativ und quantitativ ausreichender Nachwuchs ein oder er bleibt aus. Natürlich kann mit aufwendigen Massnahmen auch zuerst das Ist-Bild und die Qualität des heutigen Wissensstandes eruiert und analysiert werden (vgl. Abbildung 2).

Entscheidend: Wille zur Reform und zur Kommunikation

Unbestritten bleibt: In der militärischen Kaderausbildung aller Stufen müssen Kommunikationsmassnahmen begriffen, muss aber auch die Kommunikationsschulung weiter intensiviert werden. Die glaubhafteste Kommunikation ist immer diejenige, die aus der eigenen Erfahrung schöpfen kann. Informationen und Kommunikation sind letztlich nur effektiv, wenn die Botschaften auch beim Zielpublikum ankommen. Darum reicht es nicht, die Informationen bereit zu stellen; auch die Art ihrer Vermittlung muss Gegenstand der Ausbildung und der Überlegungen im Rahmen der eingeleiteten Massnahmen sein.

Informierte und überzeugte Kader und Mannschaften werden auch motiviert ihre Aufgabe erfüllen und ihre Motivation auf den potentiellen Nachwuchs und die Öffentlichkeit übertragen.

[1] Vgl. dazu: C. Grossmann, T. Gugler, D. Heller in ASMZ Nr. 3/94: «Generalstabsausbildung – Anspruch, Wirklichkeit und Vision»; C. Grossmann, T. Gugler, D. Heller in ASMZ Nr. 12/94: «Generalstabsausbildung – Vorschläge für eine umfassende Reorganisation»; D. Heller in Schweiz. Handelszeitung Nr. 9, 1996: «Kommunikation als erstrangige Führungsaufgabe»; B. Staffelbach: «Wirtschaftlichkeit der Kaderausbildung in der (Miliz-) Armee», Militärpolitische Information des VSWW, April 1998; U. B. Rinderknecht: «Sieben mal sieben Thesen: Gedanken zur Sicherheitspolitik der Zukunft.», VSWW, Oktober 1997; R. Keller, B. Wigger: Umfrage «Armee und Wirtschaft» in den Lehrgängen der SKS, Kommando SKS, Mai 1998.

[2] Hier folgen wir insbesondere den Beiträgen Staffelbach (VSWW 1998) und Rinderknecht (VSWW 1997).

Dr. Daniel Heller ist Geschäftsleitungsmitglied von Farner PR und Consulting in Zürich, Pressesprecher der SOG und FDP-Grossrat. ■