Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 167 (2001)

Heft: 12

Artikel: Führungsverantwortung : Gedanken zum "8th Annual National Character and Leadership Symposium" an der United States Air Force Academy (Colorado)

Autor: Seiler, Stefan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-67408

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: 15.07.2025

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

Führungsverantwortung

Gedanken zum «8th Annual National Character and Leadership Symposium» an der United States Air Force Academy (Colorado)[1]

Das Wahrnehmen von Führungsverantwortung beinhaltet nicht nur die Erfüllung vorgeschriebener Pflichten. Es bedeutet vielmehr, sein Handeln und seine Unterlassungen, unter Einbezug aller Bedingungen einer Situation, auf die Erfüllung einer gestellten Aufgabe auszurichten. Dies verlangt sowohl die Berücksichtigung einer instrumentellen als auch einer moralischen Dimension der Führung. Das alljährliche «National Character and Leadership Symposium» an der United States Air Force Academy (USAFA) beschäftigt sich mit diesem moralischen Aspekt der Führungstätigkeit.

Stefan Seiler

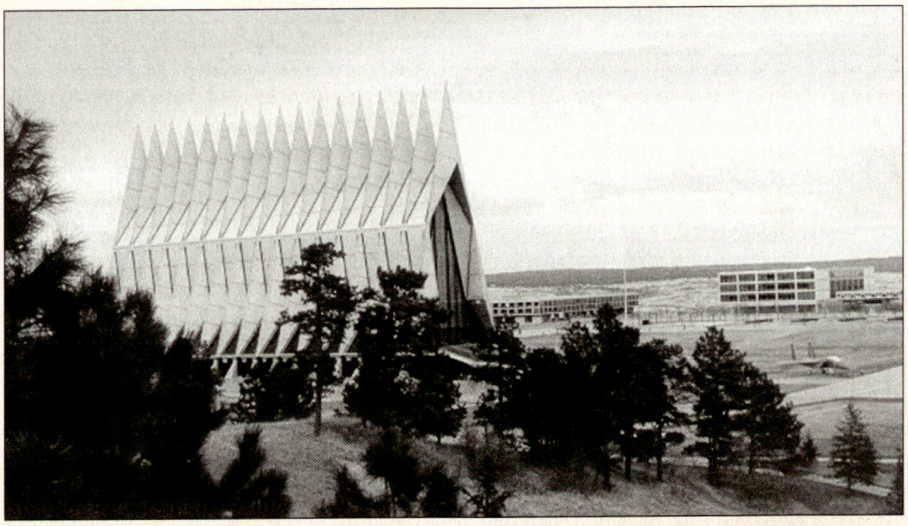
Instrumentelle und ethische Rationalität[2]

Bevor näher auf das diesjährige Symposium eingegangen wird, soll die Bedeutung der moralischen Dimension im Führungsalltag kurz erläutert werden. Jede Berufshandlung muss sowohl den Bedürfnissen der Aufgabe als auch jenen der allgemeinen und berufsspezifischen Moral Rechnung tragen. Die *instrumentelle Rationalität* beschreibt die Wichtigkeit von ziel- und ablaufrelevanten Fragen der Auftragserfüllung. Dieser Aspekt ist zentraler Bestandteil jedes Berufshandelns, da sich dieses an Handlungszielen orientiert, die erfüllt werden müssen; dem Kriterium des Erfolgs muss entsprochen werden. Gleichzeitig sind aber nebst diesen technisch-pragmatischen Entscheidungen immer auch moralische Geltungsansprüche wie Gerechtigkeit, Fürsorglichkeit oder Wahrhaftigkeit von Bedeutung. Die instrumentellen Ablaufprozesse und Regelsysteme werden jeweils von sittlichen Regelsystemen begleitet. Diese sittlichen Regelsysteme werden hier als *ethische Rationalität* bezeichnet. Die beiden Rationalitäten sind im täglichen Handeln untrennbar miteinander verbunden: Eine Lehrperson muss ihren Unterricht am Lehrplan ausrichten und die methodisch-didaktischen Kenntnisse für die Unterrichtsplanung und -führung mitbringen. Sie muss aber auch auf die Bedürfnisse ihrer Schüler eingehen und in Konfliktsituationen den Unterricht unterbrechen und angemessen reagieren können. Ebenso verhält es sich mit einem Berufsoffizier, der beispielsweise für die Ausbildung zukünftiger Offiziere in unserer Armee verantwortlich ist, oder mit einem Arzt, der für einen bestimmten Patienten eine unterschiedliche Therapie wählen muss als für andere. Verantwortliches Berufshandeln geht in all diesen Beispielen über die Erfüllung vorgeschriebener Pflichten hinaus. Es verlangt nebst der Berücksichtigung der instrumentellen auch diejenige der ethischen Rationalität. Diese begleitet unser Handeln, ohne reglementarisch festgelegt zu sein: Wann und wie eine Führungskraft beispielsweise beim Auftreten von Beziehungsstörungen reagieren soll, kann nicht vorgeschrieben werden. Sie kann die Problematik aber mehr oder weniger verantwortungsvoll angehen, indem sie sich auf die Erfüllung ihres Auftrags beschränkt oder die moralischen Geltungsansprüche, die an sie gestellt werden, berücksichtigt und sich persönlich für die Klärung des aufgetretenen Problems einsetzt. Die Wichtigkeit der Verknüpfung dieser beiden Dimensionen betont auch Steiger (1999), wenn er schreibt, dass erfolgreiches Führen immer sowohl auftragszentriert als auch menschenorientiert sein muss.[3]

Auseinandersetzung mit der moralischen Dimension der Führung

Das «Center for Character Development» an der USAFA in Colorado hat den Auftrag, Programme zu entwickeln und durchzuführen, welche die Ausbildung von verantwortungsvollen Offizieren sichern sollen. Ein Stab von über 80 militärischen und zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeitet zu diesem Zweck an diesem Center. Eine der jährlichen Aktivitäten ist die Durchführung des dreitägigen «National Character and Leadership Symposiums», welches dieses Jahr vom 7. bis 9. März 2001 an der USAFA stattfand. Ziel dieses Symposiums ist es, dass sich Studenten der Air Force, Army und Naval Academy sowie Studierende ziviler Universitäten gemeinsam mit erfahrenen militärischen und zivilen Führungskräften und Wissenschaftlern mit der moralischen Dimension der Führung auseinander setzen.

Zu diesem Zweck werden am ersten und zweiten Tag des Symposiums themenbezogene Vorträge und Expertendiskussionen abgehalten. Es wird dabei versucht, das Thema aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven zu durchleuchten: So finden sich unter den Sprecherinnen und Sprechern sowohl erfahrene Generäle als auch junge Hauptleute aus dem militärischen Bereich, Professoren verschiedener Universitäten aus Psychologie, Religion, Kunst und Literatur, weltbekannte Sportlerinnen und Sportler, aber auch die diesjährige Miss Amerika war eingeladen: Sie hat sich als Lehrerin und Sportdirektorin an der «Family Catholic Academy» zum Ziel gesetzt, die Bevölkerung für die Bedeutung moralischer Aspekte im Unterricht zu sensibilisieren. Die Studierenden sollen dabei einerseits die Möglichkeit erhalten, von diesen Persönlichkeiten aus erster Hand



Im Vordergrund die «Cadet Chapel», hinten ein Teil des Campus der USAFA.

Zeitgeschichtliche Hintergründe aktueller Konflikte

Eine Publikation der Forschungsstelle für Sicherheitspolitik und Konfliktanalyse der ETH Zürich in der Reihe «Zürcher Beiträge Nr. 60» vom September 2001

Sicherheitspolitische Fragen sind aktuell wie selten zuvor. Fachexperten wie Prof. Spillmann, Prof. Wenger, Prof. Stahel (und andere) sind gefragte Kommentatoren in allen Medien. Ungewollt aktuell ist Anfang September von den beiden erstgenannten Spezialisten ein Kompendium von 12 Artikeln von unerhörter Aktualität erschienen. Die Publikation ist die schriftliche Fassung einer Vortragsreihe, welche im Sommersemester 2001 an der ETH Zürich in der Vortragsreihe «Zeitgeschichtliche Hintergründe aktueller Konflikte» gehalten wurden. Darunter sind Titel wie

– 18 Years of Civil War in the Sudan (Mohamed Suliman)
– Afghanistan in der Hand der Taleban (Arnold Hottinger)
– Ethnischer Nationalismus und Terrorismus im Baskenland (W. L. Bernecker)
– Iran im Wandel zwischen Tradition und Moderne (Bahman Nirumand)

Diese Aufsätze sind nicht nur lesenswert; sie sind geradezu Pflichtlektüre in der gegenwärtigen globalen Auseinandersetzung mit dem «Terrorismus» genannten Konflikt zwischen Kulturen/Staaten und Religionen.

Es ist bemerkenswert und eindrücklich, welches Wissen und welche analytische Substanz an unseren Hochschulen gelehrt und publiziert wird. Es ist mehr als wünschbar, dass auch ein breites Publikum – insbesondere Entscheidungsträger – dies auch zur Kenntnis nehmen. (Lä)

Informationen zu aktuellen Fragen der Führungsverantwortung zu erhalten, andererseits sollen sie aber auch mit ihnen ins Gespräch kommen und persönliche Kontakte pflegen.

Der dritte Tag ist dem so genannten «Student Consortium» gewidmet. Die Studierenden diskutieren zusammen mit einem Gruppenmoderator in kleinen Gruppen über spezifische Aspekte der Führungsverantwortung. Einige Studenten haben Kurzpräsentationen für das Plenum vorbereitet, auf Grund derer die Teilnehmer im Anschluss in Kleingruppen in eine Diskussion treten und ihre eigene Meinung mit derjenigen anderer Studierender vergleichen und besprechen. Dieser Teil des Symposiums ermöglicht es den Studierenden, über ihre eigenen Grundwerte und Normen nachzudenken und sich aktiv damit auseinander zu setzen – dies ist eines der wesentlichen Elemente einer erfolgreichen Entwicklung von Führungsverantwortung.

Zum Abschluss besteht die Möglichkeit, den «Adventure Based-learning»-Parcours zu absolvieren. Dies ist eine Art Hindernisbahn mit einer Kletterwand, einem Kletterturm, einem Schwingseil, einer Seilbrücke und vielem mehr, welche einerseits das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, aber auch jenes in den Kameraden fördern soll, denn ohne Vertrauen in diesen ist der Parcours nicht zu absolvieren.

Internationale Beteiligung

Wie Colonel Hyatt, Director of the Center for Character Development, sagte, muss der Name «National Symposium» bald in «International Symposium» geändert werden, denn in diesem Jahr nahmen zum zweiten Mal Vertreter aus der Schweiz und Kanada und neu auch aus Brasilien am Symposium teil. Die Auseinandersetzung über Führungsfragen im ethischen und moralischen Bereich ist nicht an nationale Grenzen gebunden. Der internationale Austausch erweitert den Horizont, zeigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern auf und schafft Verständnis und vielleicht auch Vertrauen.

Entwicklung von Führungsverantwortung

Auch wenn die moralische Dimension der Führung schwerer zu fassen ist als die technische, trägt sie zum Führungserfolg ebenso bei wie diese. Wie kann nun aber bei Führungskräften ein tiefes Verantwortungsbewusstsein entwickelt werden? Drei Bereiche scheinen zur Beantwortung dieser Frage zentral zu sein. Sie werden hier nur kurz erwähnt, ohne genauer erläutert zu werden:[4]

- die Entwicklung der Sensibilität für moralische Konfliktsituationen;
- die Entwicklung des Bewusstseins für die Verantwortlichkeit in solchen Situationen;
- die Entwicklung von prozeduralen Handlungsmodellen, welche es ermöglichen, auf unterschiedliche Situationen angemessen zu reagieren.

Es kann keine einfachen Rezeptlösungen hinsichtlich des Umgangs mit moralischen Konfliktsituationen und der Wahrnehmung von Führungsverantwortung geben. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung der drei Bereiche ist aber bekannt: Es ist einerseits die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dieser Problematik und andererseits der Respekt vor dem Mitarbeiter als Menschen. Diese beiden Grundzüge kennzeichnen verantwortungsvolle Führungskräfte.

Das «Annual National Character and Leadership Symposium» an der USAFA ist ein Ort, an dem sich Führungskräfte genau zu diesem Zweck treffen: Sie wollen sich mit der Problematik einer verantwortungsvollen Führungskraft auseinander setzen, neue Erkenntnisse darlegen, Erfahrungen austauschen und über ungeklärte Aspekte weiterdiskutieren.

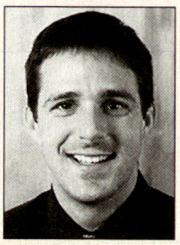
Anmerkungen

[1] Als Vertreter der MFS/ETHZ nahm S. Seiler im Jahre 2000 und 2001 am 7. und 8. Symposium der USAFA teil.

[2] vgl. zur Unterscheidung der instrumentellen und ethischen Rationalität insbesondere: Oser, F. (1998). *Ethos – die Vermenschlichung des Erfolgs.* (S. 30–34). Opladen: Leske & Budrich.

[3] vgl. Steiger, R. (1999[11]). *Menschenorientierte Führung.* (S. 17–21). Frauenfeld: Huber.

[4] In der Dissertation von S. Seiler zum Thema Führungsverantwortung (in Arbeit) werden diese drei Aspekte ausführlicher dargestellt. Weiterführende Literatur: Oser, F. (1998). *Ethos – die Vermenschlichung des Erfolgs.* Opladen: Leske & Budrich; Rest, J.R. (1986). Ein interdisziplinärer Ansatz zur Moralerziehung und ein Vierkomponenten-Modell der Entstehung moralischer Handlungen. In F. Oser, W. Althof & D. Garz (Hrsg.). *Moralische Zugänge zum Menschen – Zugänge zum moralischen Menschen.* (S. 108–135). München: Kindt. ■



Stefan Seiler, lic. phil., Assistent Dozentur Menschenführung und Kommunikation, Militärische Führungsschule, Hptm, Kdt Fest Mw Kp II/32.

ASMZ 2002

Die ASMZ möchte auch im nächsten Jahr mit thematischen Schwergewichten erscheinen.

Überblick über die Planung

Nr. 1:	Neutralität
Nr. 2:	Führung/Ausbildung (Werbenummer für Offiziersaspiranten) und Beiheft «Kontrolle des Luftraumes»
Nr. 3:	Existenzsicherung
Nr. 4:	Kampftruppen der Armee XXI und Armee und Wirtschaft
Nr. 5:	Rüstungsprogramm
Nr. 6:	Revolution in Military Affairs
Nr. 7/8:	Sicherheitspolitik
Nr. 9:	Friedensförderung
Nr. 10:	Innere Sicherheit/USIS/Bevölkerungsschutz
Nr. 11:	Luftwaffe
Nr. 12:	Strategie/Wargaming

G.