

# Führung aus Sicht von Armee, Wirtschaft, Politik

Autor(en): [s.n.]

Objektyp: **Appendix**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **173 (2007)**

Heft 6

PDF erstellt am: **22.07.2024**

## **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.

Beilage zu P M 308  
Jg. 173: Nr. 6 (2007) Juni

Sto.

# Führung

aus Sicht von

Armee Wirtschaft Politik



# Aus dem Inhalt

- 1** Editorial
- 3** Grundlagen der Führung in Hinblick auf die Führung von Kadern  
*Dorothee Bürgi, Markus Schmid*
- 6** Führung und Führungsausbildung in der Armee  
*Ulrich Zwygart, Michael Arnold*
- 9** Der Beitrag von Information und Kommunikation in der Sicherheitspolitik und in der militärischen Führung  
*Daniel Heller*
- 12** Leadership als verbindendes Element der Führung in Unternehmen, Politik und Armee  
*Johann N. Schneider-Ammann*
- 15** Frauen und die drei K: Kinder, Karriere, Kader in der Armee  
*Christine Davatz-Höchner*
- 17** Risikomanagement – Führungsaufgabe im Militär wie im Zivilen  
*Rolf P. Schatzmann*
- 20** Führungsausbildung in Armee und Wirtschaft – die Sicht des Ausbildners  
*Andreas Meyer*
- 22** Kommunikation, zentrale Führungsaufgabe der Armee – aber auch der Politik  
*Iwan Rickenbacher*
- 25** Operative und strategische Führung in Militär und Wirtschaft  
*Andreas Lauterburg*
- 28** Führen in Politik, Wirtschaft und Armee – die Sicht der Frau  
*Rosmarie Widmer Gysel*
- 31** Krisenmanagement im Unternehmen – ein Sonderfall «militärischer» Führung?  
*Thomas Dähler*
- 34** Führen in Militär und Wirtschaft – die Sicht aus dem Ausland  
*Hugo Bänziger*

Verfasser: Dr. oec. HSG Thomas Dähler, Oberst i Gst, 6052 Hergiswil

Titelbild: Delegiertenversammlung der SOG 2007. Foto: fib

Verlag und Druck: Huber & Co. AG, Grafische Unternehmung und Verlag, 8501 Frauenfeld

Beilage zur «Allgemeinen Schweizerischen Militärzeitschrift» ASMZ, Nr. 6, Juni 2007

## Dank

Dieses Heft entstand im Auftrag der ASMZ. Oberst i Gst Thomas Dähler war ein umsichtiger Verfasser. Er verstand es, kompetente Autoren zu gewinnen.

Die ASMZ dankt ihm und den Damen und Herren Autoren sehr herzlich für den grossartigen Einsatz.

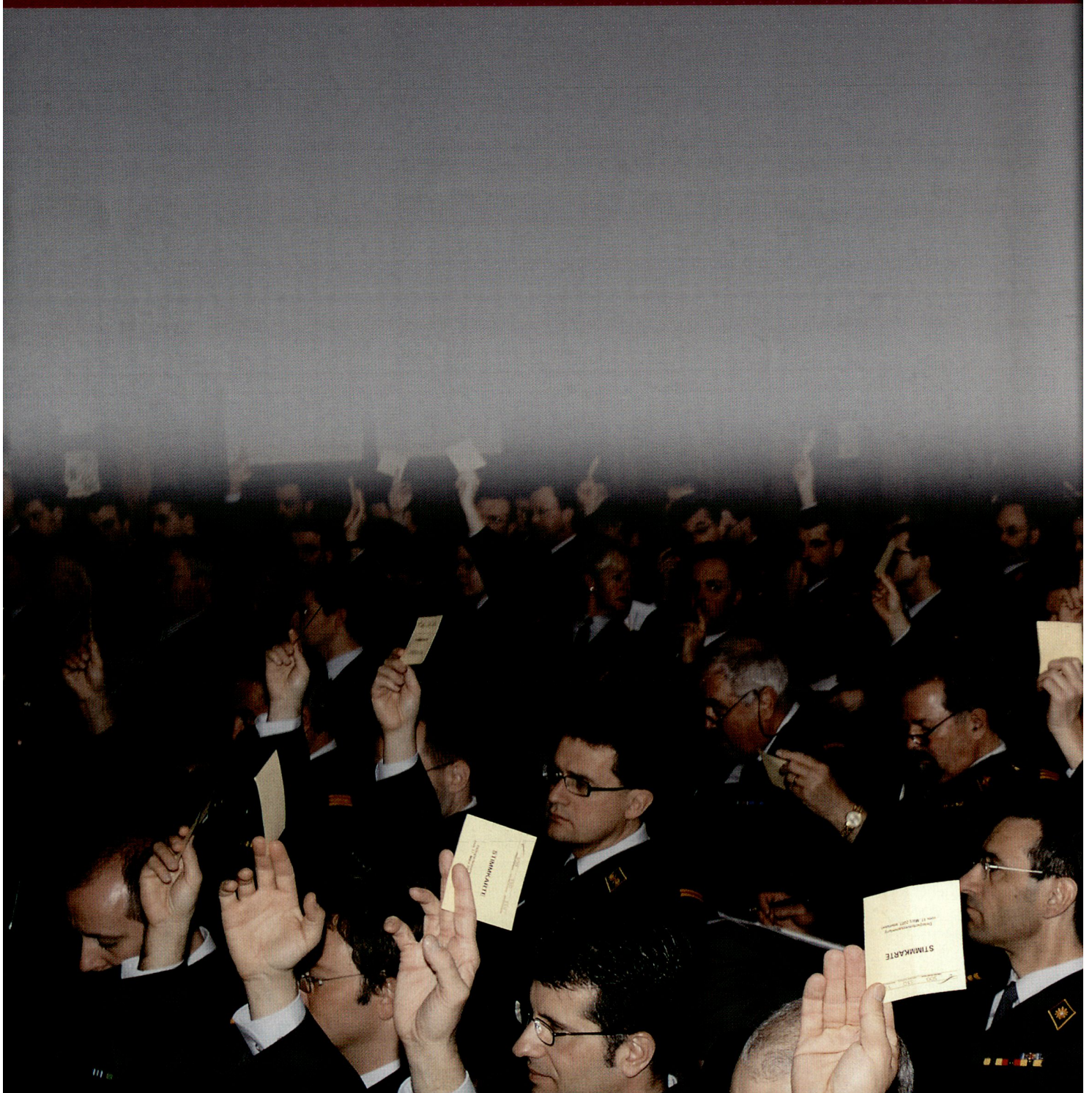
Unser Dank richtet sich aber auch an die Mitglieder des Gönnervereins «Freunde der ASMZ». Sie haben mit ihren Beiträgen die Herausgabe des Hefes ermöglicht.

Louis Geiger, Chefredaktor

## Gönnerverein «Freunde der ASMZ»

Ammann Ueli, Dr. oec., 8702 Zollikon  
Bender Urs F., Div a D, 8599 Salmsach  
Betschon Franz, Oberst i Gst Dr., 9410 Heiden  
Brunner Dominique, Oberst i Gst, 8700 Küsnacht  
Bürli Oskar, Oberst a D, 8902 Urdorf ZH  
Dahinden Martin, Botschafter, 3003 Bern  
Dähler Thomas, Dr. oec. HSG, 6052 Hergiswil  
Dörig Rolf, Oberst i Gst, 8002 Zürich  
Ehrensperger Hans-Rudolf, Oberst a D, 8302 Kloten  
Engelberger Edi, Nationalrat, 6370 Stans  
Fenner Beat M., Dr. iur., 8126 Zumikon  
Föhn Joseph, Dr., 8006 Zürich  
Frick Bruno, Ständerat, 8840 Einsiedeln  
Friedrich Rudolf, a. Bundesrat Dr., 8400 Winterthur  
Furgler Kurt, a. Bundesrat Dr., 9000 St. Gallen  
Gehler Peter A., 4800 Zofingen  
Geissler Beat M., 8044 Zürich  
Hänseler Rudolf, 1023 Crissier  
Hennecke Walter, Direktor, 8610 Uster  
Henrici Andreas, Oberst i Gst a D Dr. iur., 8032 Zürich  
Heuberger Günter, Oberst i Gst, 8472 Seuzach  
Hofmann Hans, Ständerat, 8810 Horgen  
Huber Martin, Verwaltungsratspräsident, 8201 Schaffhausen  
Hutter Markus, Nationalrat, 8400 Winterthur  
Jagmetti Marco, Oberst a D, Dr. iur., 8002 Zürich  
Jeker Robert, Oberst i Gst a D, 4103 Bottmingen  
Keist Hans, Oberstlt, 8804 Au ZH  
Kellenberger Armin, Direktor, 5621 Zufikon  
Lienhard Felix H., 8001 Zürich  
Lombardi Filippo, Ständerat, 6900 Massagno  
Lüber Hans Georg, 1206 Genève  
Meyer Armin, Dr., 8703 Erlenbach  
Müller-Bucher Erich, a. Nationalrat Dr., 8400 Winterthur  
Netzer Marco, 6933 Muzzano  
Nussbaumer Friedrich, Oberst a D, 6315 Oberägeri  
Oehler Edgar, Dr. rer. publ., 9436 Balgach  
Ottiker Moritz, Dr., 8954 Geroldswil  
Rappa Francesco M., 3400 Burgdorf  
Riguzzi Rinaldo, Oberst i Gst, 8212 Neuhausen  
Rinderknecht Urs B., Dr., 5408 Ennetbaden  
Rotach Heinrich, Oberst i Gst, 6300 Zug  
Schluep Charlotte, 8810 Horgen  
Schluep Heinz W., Dr., 8810 Horgen  
Schneider-Ammann, J. N., Nationalrat, 4900 Langenthal  
Steiner Peter, Oberst, 8050 Zürich  
Sutz Robert, Oberst i Gst a D Dr., 8044 Zürich  
Vontobel Hans-Dieter, Dr., 8002 Zürich  
Weigelt Peter, Dr., 9402 Mörschwil  
Weilenmann Gottfried, Oberst a D, 8708 Männedorf  
Wirz Hans Rudolf, Dr., 5417 Untersiggenthal  
Wittlin Felix, Dr. iur. a. Rüstungschef, 1816 Chailly-Montreux  
Zloczower Ralph, Oberst i Gst a D, 3006 Bern  
Zweidler Hanspeter, Oberst a D, 8700 Küsnacht

Beilage zur «Allgemeinen Schweizerischen Militärzeitschrift» ASMZ, Nr. 6, Juni 2007



In diesem Sonderheft geht es um die **Führung** in vielerlei Facetten. Das Konzept des Heftes besteht darin, dass verschiedene Schwergewichte und Spezialthemen der Führung durch AutorInnen bearbeitet werden, die breite Erfahrung aus militärischen Kadern mitbringen, im Zivilen ebenfalls umfangreiche Führungserfahrung haben und meist noch in der Politik, im Verbandswesen oder auf andere Weise zusätzliche Führungsaufgaben wahrnehmen. Ziel war es, ausgehend von der militärischen Grundlage – was für eine ASMZ-Beilage naheliegender ist – zu beurteilen, welche Komponenten der Führung aus dem Militär ins Zivile transferiert werden können und wo es allenfalls spezielle militärische Eigenheiten gibt, die ausserhalb der Armee keinen Platz haben. Letztlich geht es auch darum, eine Beurteilung zu ermöglichen, ob sich eine **militärische Karriere lohnt** unter der Betrachtung des Transfers und des Nutzens in einer zivilen Vorgesetztenkarriere.

Bei den zivilen Organisationen stehen natürlich vor allem privatwirtschaftliche Unternehmen im Vordergrund. Grundsätzlich gelten aber die gemachten Aussagen und sind die gezogenen Schlüsse auch gültig für Behörden, Verbände, Non-Profit-Organisationen, soziale Einrichtungen oder Einrichtungen des Gesundheitswesens. Auffällig ist hier etwa, wie viele Personen mit militärischer Ausbildung und militärischem Hintergrund sich in Stiftungsräten, Aufsichtskommissionen und Geschäftsleitungen von Alters- und Pflegezentren/-heimen betätigen. Weiter gelten die Aussagen und Analysen natürlich auch für Vereine, Sport-Clubs, Schulen, Ad-hoc-Gruppen, Parteien und andere politische Organisationen, also alle Organisationen bzw. sozialen Systeme, in denen sich Menschen zusammenfinden, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

Einige Themen wurden bewusst von zwei AutorInnen behandelt, was dazu beiträgt, Schwergewichte zu bilden, aber auch zeigt, wie unterschiedlich die Interpretation einzelner Themen im Detail gemacht wird. In einem sind sich aber alle AutorInnen einig, im Militär gibt es die **einmalige Chance für junge Menschen, in der militärischen Kaderausbil-**

**dung eine methodische Führungsausbildung zu erhalten und angeleitet und begleitet echte Führungspraxis erwerben zu können.** Der Nutzen der militärischen Ausbildung, der praktischen Übung der Führungs- und Stabsarbeit wird einhellig als wertvoll und prägend für die eigene Persönlichkeitsentwicklung beurteilt.

In diesem Heft geht es nicht darum, Führung oder die Unterschiede bei der Führung im Militär, im Zivilen oder in der Politik akademisch und statistisch korrekt zu erforschen und mit wissenschaftlicher Beweisführung zu untermauern. Es geht vielmehr darum, aus der täglichen Praxis der AutorInnen sozusagen – **persönlich gefärbte «Tatsachenberichte»** zu erhalten, die mit grosser Kompetenz die jeweiligen Führungsfragen vertiefen. Darin liegt der besondere Wert dieser Beiträge, dass sie auf einem enorm breiten Erfahrungsschatz an praktischer Führungstätigkeit beruhen, durch langjährige entsprechende Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Vorgesetzter und als Führungsperson vertieft und pragmatisch mit dem eigenen Fachgebiet und der persönlichen Überzeugung integriert werden. Dadurch ergeben sich interessante und teilweise sehr persönliche Einblicke in die Führungswelt und die Überzeugung von Persönlichkeiten, die die Erfahrungen aus dem Militär optimal in ihren zivilen Aufgaben genutzt und umgesetzt haben.

In einem ersten grundlegenden Artikel werden die **Grundlagen der Führung**, Führungstypen und Führungsmethoden mit profiliertem psychologischem Hintergrund und entsprechender Erfahrung in Militär und Zivil erläutert. Besonders interessant ist auch, dass dieser Beitrag die Koproduktion einer Frau und eines Mannes mit militärischem Hintergrund sind. Als besonderes Thema wird hier auf Unterschiede bei der Führung von Kadern eingegangen.

Der nächste Beitrag u. a. vom Kommandanten der Höheren Kaderausbildung gibt weitere Grundlagen zum Thema durch einen kurzen geschichtlichen Rückblick auf die Führung im Militär und führt dann zu den Überlegungen, wie die **Bedürfnisse**

**von Armee und Wirtschaft in der Ausbildung integriert** werden. Ein weiterer Beitrag widmet sich ebenfalls der Thematik aus der Sicht eines **ehemaligen Instruktionsoffiziers**, der nun aber bereits seit Jahren als Ausbilder in der Privatwirtschaft tätig ist. Er zieht Parallelen zwischen diesen beiden Welten, die er sehr gut und hautnah kennt.

Ein wesentliches Thema in diesem Heft ist die **Kommunikation und Information**. Zwei Artikel beschäftigen sich aus unterschiedlicher Optik mit diesen Themen. In beiden sehr fundierten und kompetenten Beiträgen werden Zweifel an der aktuellen Kommunikationsführung und der Informationspolitik unserer Armee geäussert. In sehr vielen weiteren Beiträgen wird ebenfalls auf die Bedeutung der Kommunikation und Information in der gesamten Führungstätigkeit hingewiesen.

Zwei ausgewiesene und **erfolgreiche Unternehmer** äussern sich dann pointiert zur Führung in Armee und Wirtschaft und ziehen höchst interessante Schlüsse. Im einen Artikel wird vor allem die Rolle des Unternehmers hervorgehoben, der mit seiner Vorbildwirkung und Leadership seine Mitarbeiter zum Ziel und zum Erfolg führt und sich in seinem Führungsverständnis deutlich vom angestellten Manager unterscheidet. Der zweite Beitrag aus der Hand eines Unternehmers analysiert die gegebene Fragestellung sehr detailliert und konzise und kommt zu interessanten und differenzierten Schlüssen bezüglich Führung in Militär und Wirtschaft, indem er vor allem die operative Führung von der strategischen unterscheidet.

Zwei weitere Beiträge aus der Hand von zwei erfolgreichen **Frauen mit vielfältigen Erfahrungen** in der Privatwirtschaft, aber auch breiter Tätigkeit zugunsten unseres Staatswesens lassen einen sehr nahen Einblick in die spezielle Situation der Kaderfrau zu, die neben Beruf und Kindern auch noch eine militärische Karriere bewältigt. Mit spezieller Genugtuung wird man hier zur Kenntnis nehmen, dass trotz der besonderen Ansprüche, die eine solche Karriere an eine Frau stellt, von beiden Autorinnen

eine grosse Überzeugung für den gewählten Weg zum Ausdruck kommt und anderen Frauen Mut gemacht wird, diesen Weg auch zu beschreiten.

Drei weitere Artikel decken spezielle Fragestellungen ab, einerseits das Thema **Risikomanagement** als Führungsaufgabe, das angesichts der neuen Bedrohungsformen und asymmetrischer Kriegführung auch in der Armee an Bedeutung zunehmen wird und zunehmen muss. Dazu äussert sich ein profunder Kenner des Themas. Ein Beitrag aus der Feder eines Schweizer Generalstabsoffiziers, der im Ausland in der Geschäftsleitung eines grossen internationalen Unternehmens ist, gibt einen sehr interessanten Einblick, wie die militärische Ausbildung im **Ausland** beurteilt wird und wie ausländische Kollegen mit dem militärischen Hintergrund umgehen. Als weiterer Beitrag wird die **Führung im Krisenfall** dargestellt. Dieser Artikel beruht auf einer langjährigen Erfahrung aus Krisenfällen, in denen rasches Handeln und konsequente Umsetzung notwendig war, um Firmen oder zumindest Teile davon noch zu retten. Auch hier gibt es interessante Parallelen zur militärischen Führungstätigkeit.

Zum Schluss bedanke ich mich bei allen Autoren und Autorinnen für die Bereitschaft, dieses Projekt mit einem Beitrag zu unterstützen. Diese Sonder efforts, die neben all den vielfältigen Aufgaben noch geleistet wurden, geopferte Ferientage und generalstäbliche Nachtschichten, all dies ist nicht selbstverständlich. Es spricht auch für die Verbundenheit mit der Armee, für die Identifikation mit der eigenen Führungsaufgabe und für die **Verantwortung gegenüber unseren jüngeren Kameraden und Kameradinnen**, dass man ihnen die eigenen Erfahrungen mitgeben möchte. Ich hoffe, dass viele unserer jungen Kader sich diese zu nutzen machen und ihre Lehren und Erkenntnisse aus diesem Heft ziehen werden.

Oberst i Gst Thomas Dähler, Verfasser

# Grundlagen der Führung im Hinblick auf die Führung von Kadern

**Führung bzw. Leadership heisst Einfluss nehmen. Gerade in einer sich rasch wandelnden Welt wächst deren Bedeutung. Die Führungsaufgabe kann auf unterschiedliche Arten wahrgenommen werden. Zu empfehlen ist die Nutzung aller Arten in Kombination und nach Massgabe der Aufgabe und Situation. Bei der Führung von Führungskräften ist aber vor allem der Coaching- und Förderungsanteil entscheidend für den nachhaltigen Erfolg.**

TD

Dorothee Bürgi, Markus Schmid

## Führung in der Unsicherheit

Was ist «erfolgreiche Führung»? Was braucht es dazu? Was bringe ich mit? Kann man Führung lernen? All das sind Fragen, die wir in unserem Institut in regelmässigen Abständen gestellt bekommen. Man kann diese nicht mit einem schlichten «Ja» oder «Nein» beantworten. Ein zentrales Element, um Erfolge als Führungspersönlichkeit zu feiern, ist Echtheit (Authentizität). Authentizität und Führungsverhalten gehören im modernen Führungsverständnis zusammen. Grundsätzliche Fragen, die es zu beantworten gilt, sind: «Wer bin ich als Chef?», «Tue ich das, was mir wirklich liegt?», «Kommen meine Stärken zum Tragen?» «Kann ich mich umfänglich weiterentwickeln?», «Wie erfüllt bin ich wirklich in meinem Leben?»

Im heutigen Wirtschaftsumfeld sind die Zeiten vorbei, in denen man ein Unternehmen wie ein Flugzeug, welches im sanften Gleitflug kontinuierlich seinem Ziel entgegenfliegt, leiten kann. Auch ist es längst keine Weisheit mehr, dass heute der Wandel die einzige Konstante darstellt. Restrukturierungsbedarf in einem Unternehmen ist ein Hinweis auf eine verpasste Transformation. Das bedingt ganz andere Führungspersönlichkeiten als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Die heutige Führungspersönlichkeit braucht quasi die innere Überzeugung, dass der Wandel ein Teil seiner Persönlichkeit ist. Dies wiederum bedingt eine Bereitschaft, (kalkulierte) Risiken einzugehen, da die neue Situation in letzter Konsequenz eine Unbekannte darstellt. Nur spricht dies tendenziell gegen die Natur vieler Menschen und illustriert so ein Dilemma. Die Natur des Menschen wendet sich häufig dem Bekannten zu, sucht nach Referenzpunkten im bisher Erlebten. Er will vergleichen, abschätzen, Orientierung finden, kurzum: Strebt nach «intellektueller Sicherheit». Dies ist aber im modernen Management

kaum mehr möglich: Was gestern noch galt, ist heute noch geduldet und morgen mit grosser Wahrscheinlichkeit die neue Herausforderung, die es zu lösen gilt. Die Literatur über Führungsstile ist sehr umfassend. Klassische Modelle werden von trend- und modeabhängigen Strömungen abgelöst. Autoren beschäftigen sich mit der Frage nach den Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft. Andere wiederum analysieren den Führungskontext oder die organisationellen Gegebenheiten.

## Was heisst Führung bzw. Leadership?

Die kürzeste Definition von Führung im Sinne von Leadership heisst Einfluss nehmen; Einfluss auf die Organisation und die darin tätigen Menschen. Einfluss kann man auf verschiedene Arten nehmen. Daraus ergibt sich die Frage, wie man Einfluss nimmt und nach welchen Kriterien man die Art der Einflussnahme auswählt. In der Regel haben Führungskräfte ihren mehr oder weniger reflektierten Führungsstil im Sinne der persönlichen Best Practice. Diese Best Practice setzt sich aus dem zusammen, was Führungskräfte gelernt haben (Führungstrainings), aus ihren Erfahrungen, ihrer Sozialisation in der Organisation, der Auswahl ihrer Vorbilder, zusätzlichen Elementen – und aus ihrem individuellen Selbstverständnis. Die Art also, wie Führungskräfte über sich, ihre Unterstellten und ihre Führungsaufgabe denken. Beim folgenden Zugang geht es darum zu verstehen, worauf jemand seine Führungslegitimation aufbaut und aufrechterhält.

Wir können vier verschiedene Leadership- bzw. Führungstypologien beschreiben. Vorweg sei gesagt, dass es sich bei diesen Stufen weder um ein «Entweder-Oder» noch um ein «Besser oder Schlechter» und schon gar nicht um «Richtig oder Falsch» handelt. Die Stufen setzen sich nicht gegenseitig voraus und schliessen sich auch nicht aus. Es sind verschiedene Führungs-

verständnisse, die je nach Situation und Zielsetzung ihren Sinn haben. Sie sind vergleichbar mit einer Klaviatur: Je mehr Verhaltensoptionen zu Verfügung stehen, desto differenzierter wird Führung. Voraussetzung, dass die Wahl das Resultat einer bewussten Entscheidung ist und nicht Ergebnis eines meist unbewusst ablaufenden Führungsverständnisses, das – wie alles – seine Chancen, aber auch seine Grenzen hat. Die Breite der Klaviatur bestimmt die Melodie.

### Fragen zum eigenen Führungsverständnis

- In welchen Situationen führe ich in welchem Modus?
- Arbeite ich mit Funktionsträgern oder mit Menschen?
- Ist für mich persönlicher Kontakt wünschenswert, oder habe ich lieber Distanz?
- Hätte ich auf meine Unterstellten Einfluss, auch wenn ich formal nicht ihr Vorgesetzter wäre?

## Typologien der Führung

### Führung durch Position

«Ich führe, weil mein Name in diesem Kästchen steht.» Dieses Führungsverständnis basiert auf der Tatsache, dass das Organigramm eine Führungsposition festlegt und durch eine Person besetzt. Die Legitimation zur Übernahme der Führung ist strukturell gegeben. Typisch für Führungspersönlichkeiten mit diesem Führungsverständnis ist das Einflussnehmen über Dienstwege, Richtlinien und Hierarchien. Das Verhältnis zu den Unterstellten ist meist funktional geregelt. Die Spielräume sind von der Struktur her vorgegeben – nach «oben» und nach «unten». Wichtige Führungsinstrumente sind klare Prozesse, Dienstwege und im Stellenbeschrieb festgelegte Kompetenzen. Stossen diese Führungskräfte bei den Unterstellten auf Widerstand, setzen sie sich mit positioneller Macht meist rasch und wirksam durch. Von den Unterstellten wird diese Führungskraft akzeptiert, weil sie es muss – so sieht es die Organisation vor. Psychologisch bedeutet dies, dass die primäre Verbindung, das «Ja» zum Chef auf den strukturellen Gegebenheiten basiert.

Dieser Führungsstil verspricht einerseits hohe Funktionalität, wenig Reibungs-



fläche, klare Verhältnisse und wenig zwischenmenschlichen Führungsaufwand. Andererseits wird – neben anderen Nachteilen – die Identifikation der Mitarbeitenden sowohl mit der Aufgabe als auch mit dem Unternehmen kaum gefördert. Der Chef kann davon ausgehen, dass die Unterstellten seine Führungslegitimation nicht in Frage stellen. Das gibt Sicherheit für alle. Führungskräfte, die sich ausschliesslich auf dieses Führungsverständnis abstützen, investieren in der Regel wenig in die Entwicklung ihrer Persönlichkeit und in die Beziehungen zu ihren Unterstellten – und sie haben (bewusst oder unbewusst) eine grosse Herausforderung: Ihre Einflussnahme funktioniert genau so lange, als dass die Position sie dazu berechtigt. Ihre Identität, ihre Legitimation und ihre Anerkennung hängen vom «Organigramm» ab. So sind diese Führungskräfte in letzter Konsequenz fremdbestimmt. So halten diese Personen auch wenig von Veränderungen oder Reorganisationen. Veränderungen generieren Unsicherheitsgefühle oder Angst – ihre Führungsidentität, ihr Selbstverständnis und so letztlich ihre persönlich definierte Daseinsberechtigung im Unternehmen ist an ihre Position gebunden. Die persönliche «innere Selbstsicherheit» ist durch das Kästchen definiert und so durch Veränderung potenziell gefährdet. Besonders bedeutsam ist es, wenn Führungskräfte in oberen Chargen hauptsächlich so funktionieren. Bei grossen Entscheidungen spielt psychologisch (im Sinne von bewusst oder unbewusst) der Schutz der eigenen Identität mit, Entwicklungen werden tendenziell negativ gewertet, und die «Bewahrmentalität» steht im Vordergrund. Der Chef steht so häufig unter Druck. Das ist sowohl für das jeweilige Individuum ungesund als auch schädlich für die Organisation.

### **Führung durch Beziehung**

«Ich habe Einfluss, weil ich ein gutes Einvernehmen mit den Mitarbeitenden habe.» Die Verbindung zu den Unterstellten ist hier über die zwischenmenschliche Beziehung definiert. Je tragfähiger die Beziehungen gestaltet werden, desto breiter und stabiler sind die Möglichkeiten der Einflussnahme für den Vorgesetzten. Menschen folgen diesem Chef, weil sie ihn auch menschlich als positiv empfinden. Bei diesem Führungsverständnis sieht sich die Führungspersönlichkeit als Beziehungsprofi, weiss um die zentrale Bedeutung des Zwischenmenschlichen und investiert in die Entwicklung seiner sozialen Kompetenzen. Das Klima bei diesem Führungsstil basiert auf Vertrauen und Kommunikation. Es sind Menschen, die mit und füreinander arbeiten. Dieses Führungsverständnis hat einen grossen Einfluss auf die Identifikation der Unterstellten mit sowohl dem Vorgesetzten als auch dem Unternehmen.

Führungskräfte, die auch dieses «Registrieren ziehen können», haben in Krisen- und Konfliktsituationen mehr Handlungsoptionen zur Verfügung. Dies im Wissen, dass der Ansatz für tragfähige Lösungen und Entscheidungen, die umfänglich und langfristig getragen werden, im zwischenmenschlichen Bereich liegt. Die Identifikation der Unterstellten nimmt zu, und Führung heisst dann auch Kulturgestaltung: Wie gehen wir miteinander um, und wie lösen wir Probleme. Flexibilität, Bereitschaft zu Mehrarbeit, offene Kommunikation und ein Arbeitsklima, geprägt von Initiative und Offenheit sind typisch für diesen Führungsstil. Führungskräfte gehen auf dieser Stufe aber auch Risiken ein: Sie müssen bereit sein, sich auf der zwischenmenschlichen Ebene zu exponieren, sich in Konfliktsituationen als Teil des Konfliktes verstehen, persönliche Beweggründe der Unterstellten antizipieren und auf nicht-sachliche Argumente eingehen – im Wissen, dass gerade das der Sache dient. Anstelle von Kontrolle und des «Sich-Berufen auf Strukturen und/oder Prozesse» kann Teamwork entstehen. Das entlastet die Führungskräfte und macht – richtig eingesetzt – in den meisten Fällen auch mehr Freude. Wesentlich ist, dass die subjektiv empfundene Abhängigkeit abnimmt: Führungskräfte können proaktiv Einfluss auf ihren Führungserfolg nehmen; ihre Akzeptanz und die Sicherheit, dass ihre Führung wirksam ist, hängt nun nicht mehr allein von ihrer positionellen Macht ab. Führung gewinnt sozusagen an Langzeitwirkung.

#### **Fragen zum eigenen Führungsverständnis**

- Ist es mir hauptsächlich wohl, wenn ich Probleme lösen kann – möglichst notfallmässig?
- Empfinde ich Veränderungen als Herausforderung oder als Bedrohung?
- Gebe ich lieber Antworten, oder stelle ich lieber Fragen?
- Freue ich mich über «bessere» Mitarbeitende, und zeige ich dies auch?

### **Führung durch Können**

«Die Mitarbeitenden hören auf mich, da ich weiss, was zu tun ist.» Die Stufe Können ist unserer Erfahrung nach die am häufigsten vertretene Führungsauffassung in Unternehmungen. Auf dieser Stufe finden sich erfolgreiche Führungskräfte, die «ihren Laden im Griff haben». In ihrem Umfeld arbeiten die Menschen mit einer hohen Identifikation. Sie ordnen sich leicht den Entscheidungen des Chefs unter und produzieren Ergebnisse. Die Unterstellten können sich darauf verlassen, dass sie in diesem Umfeld erfolgreich sind – «dafür

sorgt der Chef». Vorbild sein ist in diesem Führungsverständnis zentral und wird auch verbal immer wieder betont. Führungskräfte mit diesem Selbstbild übernehmen viel Verantwortung, arbeiten operativ mit und sind über alles informiert. Das macht sie und ihre Abteilung erfolgreich und produktiv. Typisch ist die «Patronmentalität», die sie zu verlässlichen und hoch engagierten Vorgesetzten macht. Treue und Verbindlichkeit prägen das Arbeitsklima.

Häufig gestalten diese Führungspersönlichkeiten ihr Umfeld so, dass es nicht «ohne sie» geht. So begegnen sie ihren Mitarbeitenden mit einer wohlwollenden Grundhaltung, fokussieren letztlich aber häufig ausschliesslich auf die generierten Resultate. Damit produzieren diese Chefs «Gefolgschaft», Nachwuchs entsteht eher zufällig. Dies ist der limitierende Faktor dieses Führungsverständnisses. Unternehmungen haben einwandfrei funktionierende Abteilungen, die Ergebnisse produzieren, erfolgreich sind und durch eine solide und zuverlässige Führung überzeugen. Der Preis für diese Stabilität und diese Erfolgsgarantie zeigt sich häufig erst langfristig: Die Abteilungen funktionieren hervorragend, solange sie von dieser Person geführt werden. Dadurch entstehen Abhängigkeiten. Insgesamt wird wenig Know-how transferiert. Gegenteiliges kann für diese Vorgesetzten mitunter sogar bedrohlich sein, da sie ihre unbestrittene Position preisgeben. Proaktive Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln wollen, haben begrenzt Spielraum und können bald einmal Konkurrenz darstellen. Verlassen diese Mitarbeiter das Unternehmen aufgrund mangelnder Optionen, ist der Know-how-Verlust evident, die Kosten für Neurekrutierungen und die Einarbeitung in der Regel hoch.

Dieses Führungsverständnis ist erfolgreich und in der Leadership-Klaviatur ein Garant für Ergebnisse. Wird jedoch ausschliesslich und über längere Zeit in dieser «Tonart» geführt, hat das langfristig negative Konsequenzen auf die Entwicklung und das Wachstum der Gesamtorganisation.

### **Führung durch Förderung**

«Die Mitarbeitenden folgen mir, weil ich sie gezielt und konsequent auf ihrem Weg begleite und fördere.» Führungskräfte auf dieser Stufe haben ein Führungsverständnis, welches auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtet ist. Sie arbeiten darauf hin, dass es «auch ohne sie geht». Dieses Ziel erreichen sie, indem sie konsequent Nachwuchs entwickeln. Ihre Hauptaufgabe sehen sie darin, bereits bestehende oder potenzielle Führungspersönlichkeiten zu identifizieren, zu fördern und zu entwickeln. Für sie ist der Umstand, dass es einmal «auch ohne sie gehen wird», keine Bedrohung, sondern Ausdruck ihres Führungserfolges. Leader, die Führungs-

kräfte entwickeln, arbeiten ständig am System und dessen Wachstum. Sie haben keine Mühe, wichtige Dinge zu delegieren. Unterstellte unterstützen sie bei operativen Fragen nicht, indem sie deren Probleme lösen, sondern indem sie diese «coachen» (Fragen stellen und Einsichten generieren, Handlungsoptionen erweitern). Das Führungsverständnis auf dieser Stufe ist also das eines Coachs: Hier haben die Führungspersönlichkeiten keine Mühe, hinter den Kulissen zu agieren. Sie teilen Lorbeeren und sind Profis im Loslassen bzw. lassen los, um sich der Entwicklung der Gesamtorganisation zu widmen.

Für das Umfeld ist dieses Führungsverständnis zu Beginn anstrengend. Der Vorgesetzte als Coach erwartet ein Denken in Lösungen und hat in der Regel wenig Verständnis für «Problemtalk». Als Coach verbringt er viel Zeit damit, sich mit den Lösungsversuchen der Unterstellten auseinanderzusetzen und mit ihnen Optionen zu entwickeln. Das ist auf der ersten Blick die Schattenseite dieses Führungsverständnisses: Coachen beansprucht anfänglich mehr Zeit und vermehrten Führungsaufwand. Dennoch stellt es für diese Leader keinen Zeitverlust dar – im Gegenteil: Sie nehmen sich Zeit, weil sie es als Investition in die Zukunft betrachten – in die Zukunft der Unterstellten und die der Unternehmung. Diese Investition zahlt sich langfristig aus, Nachwuchs entwickeln ist kein kurzfristiges Geschäft.

Auf der Persönlichkeitsebene liegt die Entwicklung zum Coach in folgenden Bereichen:

- Akzeptieren, dass es auch ohne mich geht
- Die Identität und das Bedürfnis nach Anerkennung darin finden, nachhaltig etwas zu hinterlassen – auch in den Herzen der Menschen
- Führungskräfte sind Geburtshelfer und nicht Vorturner, das ist ihre Identität
- Es geht nicht um Abwicklungen, sondern um Investitionen
- Das Potenzial von morgen ist wichtiger als das Können von heute
- Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.

#### Fragen zum eigenen Führungsverständnis

- Welche Vorteile hat es, wenn ich Nachwuchs entwickle, und welche Vorteile kann es haben, wenn ich Gefolgschaft entwickle?
- Wie viel Vertrauen schenke ich meinen Unterstellten?
- Sehe ich das Potenzial in meinen Mitarbeitenden, und glaube ich an ihre Entwicklung?
- Wie viel meiner Zeit verbringe ich mit «Problemtalk», und wie viel Zeit mit Entwickeln von Lösungen?

## Empfehlung: die ganze Klaviatur nutzen

Wir wollen noch einmal festhalten, dass es bei diesen Typologien von Führungsverständnis weder um ein «Entweder-Oder» «Besser oder Schlechter» noch um ein «Richtig oder Falsch» geht. Die einzelnen Konzepte setzen sich nicht gegenseitig voraus und schliessen sich auch nicht gegenseitig aus: Es gibt Führungskräfte, die Beziehungsprofis sind, ohne dass sie deswegen auf das Instrument der positionellen Macht verzichten – sie führen aber nicht ausschliesslich damit. Auch ein Coach packt zwischendurch operativ mit an. Kommt er sich aber vor wie ein Feuerwehrkommandant, macht ihm notfallmässiges Eingreifen eigentlich am meisten Freude, und erlebt er seinen Einfluss als Führungskraft nur auf diese Weise, ist er in seiner Klaviatur begrenzt und von seiner Identität her kein Coach –, auch wenn er sich seit seinem letzten Führungsseminar als solchen bezeichnet. Der wesentliche Schritt zur Stufe Reproduktion ist die Persönlichkeitsentwicklung, das Ego-Management, das Formulieren der (Lebens-) Aufgabe, die sich ein Leader stellt: Will ich Gefolgschaft produzieren oder Leaders hervorbringen.

## Führen von Kader und Führen von Nicht-Kader

Zum Schluss wollen wir uns der Frage zuwenden, ob ein Unterschied zwischen dem Führen von Kader und dem Führen von Nicht-Kader besteht. Wir haben gesehen, dass ein wichtiges Entscheidungskriterium der Entscheid für die eigene Führungsidentität ist: «Wer bin ich als Führungskraft?», und wie sieht die daraus zu erwartende (Lebens-) Bilanz aus: «What do you want to be remembered for?».

Je mehr Multiplikationsverantwortung eine Führungskraft hat, desto wichtiger wird der Anteil der Stufe Reproduktion – unabhängig der hierarchischen Stufe. Steht bei einer Führungsverantwortung die Nachwuchsentwicklung im Zentrum, kann eine Führungspersönlichkeit ohne Coaching-Verständnis rasch an seine Grenzen kommen. Gute Leute wollen sich entwickeln und Perspektiven haben. Sie akzeptieren «Vorturner» solange, als dass sie Spielraum haben. Ist dieser ausgereizt, suchen sie in der Regel neue Wege, auch ausserhalb der Organisation. Dies muss nicht zwingend negativ sein, wenn es denn tatsächlich keine anderweitigen Optionen innerhalb der Organisation gibt. Die Führungskraft ist jedoch mitverantwortlich für die Attraktivität der eigenen Organisation und das Wachstum von innen.

Wie viel Funktionalität braucht der

Betrieb? In Situationen, die sich durch eine hohe Funktionalität auszeichnen (reine Sachfragen, Routinetätigkeiten, wiederkehrende Abläufe), ist Führung mit der Stufe Position oftmals ein Segen – für alle Beteiligten. Prozesse werden klar und verbindlich kommuniziert, Kompetenzen sind geregelt, Abweichungen können nach funktionalen Kriterien korrigiert werden. Das spart Zeit, die anstelle endloser Meetings in die Entwicklung wichtiger Themen investiert werden kann. Durchgreifen auch in höheren Chargen muss kein Stilbruch sein.

Wie viel Funktionalität verträgt der Betrieb? Überprüfen Sie einmal die Führungsaufgaben, die gewohnheitsmässig funktional gelöst werden. Gibt es Funktionalitäten, die Entwicklungen verhindern bzw. Potenziale, die so gar nicht erkannt werden können? Welche Entwicklungen für die Gesamtorganisation werden dadurch gefördert, welche verhindert, und was heisst das für die Zukunft der Organisation? Basiert der Entscheid zum Führen mit positioneller Macht wirklich auf der Erkenntnis, dass Funktionalität angebracht ist, oder geht es vielmehr um die Komfortzone der Führungskraft?

## Führen ist ein «Beziehungsdelikt».

Je mehr der Kulturgestaltungsauftrag mit der Funktion einhergeht (den man erhält oder sich selbst bzw. anderen gibt), desto weniger Positions- und Produktionsmentalität: Führen ist ein «Beziehungsdelikt». Diese provokative Aussage besagt nichts anderes, als dass erfolgreiche Führung etwas mit erfolgreicher Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Unterstellten zu tun hat – Führen heisst Einflussnahme auf Menschen, wobei das Medium der Mensch und das Mittel die Beziehung ist. ■



**Dorothee Bürgi**  
Managerin Manres AG  
Hptm RKD  
VOA AuS RKD  
8006 Zürich



**Markus Schmid**  
Partner Manres AG  
Oblt, Of z Vf Kdt  
8173 Neerach

# Führung und Führungsausbildung in der Armee

Wesentliche Führungskonzepte und heute in der Unternehmensführung verwendete Begriffe entstammen dem Militärwesen. Die Armeen waren die ersten komplexen Organisationen, die nur durch eine strukturierte und systematische Führung zum Erfolg gelangten. Die viel zitierte Leadership findet ihre ersten Beispiele bei Armeeführern, die von vorne führten und durch ihr Vorbild, ihre Motivationsgabe und ihre Einflussnahme die Truppen zum Erfolg führten. Die Schweizer Armee ist darauf ausgerichtet, den Bürger in Uniform als solchen wahrzunehmen und ihn entsprechend verantwortlich einzubinden. Andererseits muss eine militärische Führung davon ausgehen, dass im Kampf ein Teil des Kadern ausfällt. Das bedeutet nichts anderes, als dass klare Strukturen und Führungsprozesse vorzugeben und einzuhalten sind. Die HKA richtet sich darauf aus, den Transfer dieser Führungslehren im Sinne des Bürgers in Uniform auch für den zivilen Nutzen zu optimieren. TD

Ulrich Zwygart, Michael Arnold

Die Höhere Kaderausildung der Armee (HKA) ist das Kompetenzzentrum für Führungsausbildung. Es vermittelt militärischen Kadern grundlegende Kenntnisse, auch Werte, und trainiert sie mit modernsten Methoden wie dem Führungssimulator. Die HKA versteht sich aber auch als Ort, wo über Führung nachgedacht und geforscht wird. In Theorie und Praxis wird die Kooperation mit zivilen Partnern, insbesondere auch im Rahmen der nationalen Sicherheitskooperation, gross geschrieben.

## Militärischer Führungsbegriff

Begriffe wie Strategie, Operationen und Taktik stammen aus dem Militärwesen. Seit dem Altertum erforderte das Lenken grösserer Heere und Flotten in der Schlacht besonders ausgebildete Fähigkeiten. Der frühe Feldherr verkörperte diese in seiner erfahrenen Person. Angesichts komplexerer militärischer Operationen kamen später Führungshelfen und Stäbe als Unterstützung dazu. Doch immer wieder wird von der Führungskunst gesprochen, der bis heute etwas Geheimnisvolles anhaftet. Die Führungstechnik hingegen ist etwas Instrumentelles geblieben, das auch bei geschickter Anwendung allein noch keinen Erfolg verheisst. Tatsache ist, dass die Grossen der Geschichte, wie zum Beispiel Admiral Nelson, die Geheimnisse der Führung kannten und die besten Methoden zielstrebig einsetzten. Dabei vertrauten sie weniger auf fixe Rezepte als auf den gesunden, kreativen Menschenverstand. Der

militärische Wettbewerbsvorsprung durch exzellente Führung ist in unzähligen Kriegsbeispielen belegt. Es waren auch Militärdenker wie Clausewitz und Jomini, welche für Führung und Einsatz von Streitkräften Modelle mit den entsprechenden Begriffen aufstellten. «Wer klare Begriffe hat, kann führen», lehrte Ludwig Beck (1935–1938 deutscher Generalstabschef) seine Schüler.

## Militärischer Führer

Auch in Extremsituationen wie Krieg hängt der Führungserfolg im Wesentlichen von drei Faktoren ab:

1. Wird die Aufgabe/Lage richtig erfasst;
2. Wird zeitgerecht ein Erfolg versprechender Entschluss gefasst/umgesetzt;
3. Wird die Ausführung/Zielerreichung sichergestellt.

Dabei ist die Persönlichkeit des Chefs, ob er nun Hannibal, Nelson oder Guisan heisst, die treibende Kraft. Er steht in der Verantwortung, was er sagt, ist bindend, was er tut, fordert in der Regel Opfer. Und nie überleben die ausgeklügelten Pläne den ersten Schuss, wie es Moltke d. Ä. formulierte. Also geht das Denken, Planen und Handeln dauernd weiter, vorausschauend, auch auf den Faktor Mensch bezogen. Denn im Zentrum der Führung stehen Menschen, als Chefs oder Untergebene. Sie müssen ihren Auftrag auch unter Einsatz ihres Lebens lösen. Eine Führerpersönlichkeit ohne solide Wertvorstellungen, erfolgreiche Motivationsstrategie und Vorbildwirkung muss irgendwann scheitern. Chefs

gehen voran und geben nicht auf, so wie uns dies 1799 der «Marschall Vorwärts», Suworow, vorgemacht hat. Leadership ist aber weit mehr als ein Verhalten des Chefs, es ist die permanente Forderung an die Führer, an sich die grössten Anforderungen zu stellen, im Dienst der Aufgabe.

## Militärische Führungsprinzipien

Oft mit Befehl und Gehorsam, Drill und Disziplin widergegeben, sind militärische Führungsgrundsätze weit mehr als das. Gemäss Dienstreglement der Schweizer Armee (DR 04) muss, wer führt, Ziele bestimmen, Entschlüsse fassen und Aufträge erteilen. Dazu werden gefordert: Führen durch Zielvorgabe (Auftragstaktik), Mitdenken und Engagement, Verantwortung, Disziplin, Information, Kommunikation, Vorbild, Zusammenhalt und Leistung.

Fundamental ist dabei, dass die Bürger in Uniform in der gemeinsamen Auftragserteilung zusammengeführt werden und mit Eigenverantwortung handeln sollen. Kommandoordnung, Dienstweg, Befehl und Gehorsam sind dabei nur Mittel zum Zweck, wenn auch wichtige. Militärische Ordnung steht für die klare Regelung von Kompetenzen und Zusammenarbeitsverhältnissen – und fordert deren strikte Beachtung. Nur so kann das System effektiv und effizient arbeiten, nur so lässt es sich auch immer kontrollieren (Primat der Politik).

Diese Aspekte werden im Reglement Führung und Stabsorganisation der Armee (FSO 04) ebenso abgehandelt wie die Führungsprozesse, die es bei Planung, Führung und Nachbearbeitung militärischer Aktionen einzuhalten gilt. Die Modellabläufe können lagegerecht angepasst werden, doch dürfte es nicht zum Regelfall werden, dass der Führer in seinem Entscheid auf Intuition/Erfahrung (prekäre Zeitverhältnisse) zurückgreifen muss. Tätigkeiten wie Variantenprüfung und Risikobeurteilung belegen, dass militärische Führung auch eine Sorgfaltspflicht kennt und nach optimalen Lösungen strebt.

## Militärische Führung in Krisensituationen

Es ist eine Stärke der militärischen Führung, dass sie weitestgehend auf den Ernstfall ausgerichtet ist. Die Doktrin, we-



**Militärische Führungsprinzipien unterliegen nicht dem Zeitgeschmack. Immer geht es darum, dass ein Chef mit seiner Truppe ein Ziel erreicht.**

der in der Führung noch im Einsatz, soll von Fall zu Fall geändert werden müssen. Sie bildet einen stabilen, aber undogmatischen Rahmen, in dessen Schranken Handlungsfreiheit besteht. Die Führungsgrundsätze der Armee entsprechen anerkannten Lehren, die Führungsprozesse Erfahrungen aus Krisenlagen. Sowohl die neun allgemeinen Grundsätze der Gefechtsführung (z.B. Schwergewichtsbildung, Ökonomie der Kräfte, Einfachheit) als auch die vier Einsatzgrundsätze bei

Aktionen unterhalb der Kriegsschwelle (z.B. Verhältnismässigkeit) bleiben erst recht in Krisen bestehen. Die Führungsabläufe können allerdings beschleunigt werden, was Handlungsfähigkeit auf angemessenen Führungsstufen bzw. entsprechende Kompetenzen bedeutet. Information und Kommunikation kommt in Krisenlagen grösste Bedeutung zu, auch der Betreuung der Menschen, seien es Soldaten, Vorgesetzte oder betroffene Zivilpersonen.



**Dazu beurteilt er die Lage, fasst einen klaren Entschluss, erteilt Aufträge und reisst seine Truppe mit.**

Fotos: HKA

## Führungsausbildung für militärische Kader

Die Lehrgänge und Kurse an der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) haben zum Ziel, die Berufs- und Milizkader auf ihre Aufgaben in der Armee vorzubereiten. Während die angehenden Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere an der Militärakademie an der ETH Zürich bzw. an der Berufsunteroffizierschule der Armee in mehrjährigen Grundausbildungen auf ein breites Aufgaben- und Einsatzspektrum und insbesondere auf ihre wichtige Funktion als Führungskraft, Erzieher und Ausbilder in der Milizarmee vorbereitet werden, wird in den zwei- bis vierwöchigen Lehrgängen an der Zentralschule (ZS) und der Generalstabsschule (Gst S) zielgerichtet im Hinblick auf die wahrscheinlichen und die möglichen Armeeeinsätze sowie auf die neue Verantwortung als Kommandant oder Stabsoffizier ausgebildet.

In der ZS und der Gst S stehen Übungen bzw. Fallbeispiele im Zentrum. Je nach Lehrgang und Zielpublikum werden bis zu zehn verschiedene Übungen behandelt. Jeder Übung liegt ein anderes Szenario zugrunde. Die Szenarien umfassen unterschiedliche Ausgangslagen, Gefahren- und Risikopotenziale und militärische Mittel. Die Übungen decken das gesamte Einsatzspektrum der Armee ab: Assistenzdienst, Katastrophenhilfe, Raumsicherung oder Abwehr eines gegnerischen Angriffes. Etwa zwei Drittel aller Übungen spielen sich unterhalb der Kriegsschwelle ab. Damit richtet sich die HKA mehrheitlich auf die Schulung wahrscheinlicher Einsätze aus.

## Festigen der militärischen Führungsmethodik

Bei jeder HKA-Übung stehen die Anwendung der Reglemente Operative Führung (OF) bzw. der Taktischen Führung (TF) und der militärische Entscheidungsprozess nach dem Reglement Führungs- und Stabsorganisation (FSO) im Zentrum. Die Teilnehmer suchen die bestmögliche Entscheidung immer nach demselben strukturierten Vorgehen: Problemerkennung (mit anschliessendem Zeitplan und Sofortmassnahmen), Beurteilung der Lage und Präsentation mehrerer Varianten mit Vor- und Nachteilen, Entschlussfassung, Befehl und Planung von Folgeaktionen. Der militärische Führungsrhythmus ist rational, ohne dass intuitive Faktoren ausgeklammert würden. Die Lagebeurteilung wird nach der Methode A-E-K, das heisst Aussage – Erkenntnis – Konsequenzen, vorgenommen. Dieses stringente Verfahren bringt den grossen Vorteil, dass alle Kader der Armee dieses anwenden und dass der Entscheidungsprozess nachvollziehbar ist.

## ⊕ Militärischer und ziviler Nutzen

### Der an der HKA ausgebildete Milizoffizier ...

- wendet täglich das operative Führungshandwerk als Kadermitarbeiter an
- kann systematisch und selbstständig den rationalen Entscheidungsprozess anwenden
- kann unter erschwerten Bedingungen zeitgerecht und umsetzbare Problemlösungsansätze erbringen
- kann im Team gemeinsame Ziele erreichen
- kennt die ethischen Werte einer modernen Führungskultur
- ... und schafft damit Mehrwert für sein Unternehmen!

Infolge der täglichen und wiederholten Anwendung werden die Kader immer erfahrener und geschickter in der Suche nach praktikablen Lösungsansätzen. Ein Teilnehmer des Führungslehrgangs I (für Einheitskommandanten) wendet beispielsweise innerhalb von vier Wochen über hundert Mal irgendeine Tätigkeit im skizzierten Entscheidungsprozess an. Damit wird eine Redundanz erreicht, die im Vergleich zu zivilen Bildungsangeboten einmalig ist. Der strukturierte Entscheidungsprozess ist die Grundlage für realistische und machbare Lösungen.

## Schulung der Kooperation in der Führung

Die Lehrgangsteilnehmer HKA lernen, nicht nur im eigenen Stab (Team) optimal zusammenzuarbeiten, sondern auch militärische Vorgesetzte und Unterstellte, zivile Behörden, Partner im Nationalen Sicherheitsverbund (Polizei, Feuerwehr, Zivilschutz usw.) einzubeziehen und die Medien als treibende Kraft in einer ausserordentlichen Situation zu berücksichtigen. Denn moderne Krisen sind Verbundkrisen, welche sich nicht mehr ausschliesslich von der Armee lösen lassen. Die Teilnehmer an den HKA-Lehrgängen wenden nicht nur das militärische Führungshandwerk an, sondern werden auch in der Zusammenarbeit mit Partnern inner- und ausserhalb der Armee geschult, mit dem Ziel, den Auftrag zu Gunsten von Volk und Staat optimal zu erfüllen. Hier liegt die Stärke der militärischen Ausbildung: Struktur, Wiederholung, Verbindlichkeit, Kooperation und Machbarkeit. Und hierin besteht auch der Mehrwert, den die Ausbildung an der HKA für zivile Organisation und dabei vor allem für Unternehmen der Privatwirtschaft generiert.

## Erziehung zu Ethik und Verantwortung

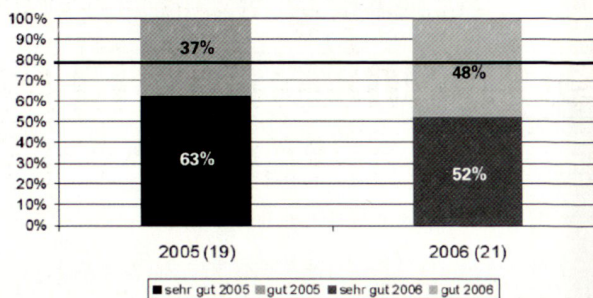
Daneben wird der Lehrgangsteilnehmer HKA auch in kürzeren Entschlussfassungsübungen geschult. Auf einem Blatt Papier wird die Ausgangslage, eventuell ergänzt mit einer Skizze oder einem Bild, geschildert. Das Ziel ist, innert einer kurz bemessenen Zeit eine brauchbare Lösung zu präsentieren. Diese Übungen sind oft im Bereich der Ethik angesiedelt und bezwecken, die Einsicht in die Werte unserer Armee zu stärken. Zu diesen Werten, welche im vom Bundesrat erlassenen Dienstreglement aufgelistet und erläutert werden, zählen auch die Auftragsstreue, die Fürsorge für die Unterstellten sowie die Beachtung von Menschenwürde und kriegsvölkerrechtlichen Regeln. Es ist wichtig, dass die Armeekader eines demokratischen, freiheitlichen und unabhängigen Kleinstaates Rolle und Bedeutung von Werten kennen und einhalten. Auch in diesem Bereich schafft die HKA positive Grundlagen für ethisches Verhalten in Unternehmen und Gesellschaft.

## Ziviler Mehrwert der militärischen Führungsausbildung

Die Befragungen von über fünfzig Vorgesetzten in den letzten zwei Jahren hat ergeben, dass die zivilen Unternehmer diesen Mehrwert wieder schätzen (siehe Abbildung). Die HKA will gemäss Ziffer 1 ihres Leitbildes Spitzenlehrgänge anbieten. Sie will für zivile Unternehmen und Organisationen transparent sein und ihre Verpflichtung zum Business excellence-Prozess beweisen. Im Jahre 2005 hat die HKA 369 Punkte und damit den advanced level of excellence erreicht. Im August 2007 wird sie erneut von externen Experten evaluiert. Die HKA strebt dabei 400 Punkte, den recognized level of excellence an.

Der HKA ist es gelungen, gewisse Lehrgänge von zivilen Bildungsinstitutionen zertifizieren zu lassen. So erhalten Absolventen des Bataillonskommandanten- oder

## ⊕ Zufriedenheit der militärischen Vorgesetzten 2005/2006



des Stabslehrganges von der Hochschule für Wirtschaft Luzern (HSW) ab Mitte 2007 je nach MBA-Kurs eine bestimmte Anzahl ECTS-Punkte (european credit transfer system) gutgeschrieben. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur (HTW) rechnet Generalstabsoffizieren für ihr MBA die Hälfte des Kurses an. Ein Stabsoffizier kann somit je nach zivilem Lehrgang an der HSW oder der HTW Geld und Zeit sparen, wenn er eine zivile Managementausbildung anstrebt. Die entsprechenden Verträge werden von der HKA und ihren Partnern im Frühjahr 2007 unterzeichnet.

Dank der langjährigen Partnerschaft mit der ETHZ kann ein Berufsoffizier seit 2006 die gesamte akademische Laufbahn, vom Bachelor-, dem Master- und dem Doktorlehrgang bis zum Master of Advanced Studies in Security Policy and Crisis Management, durchlaufen. Unsere Armee wird wegen dieser Möglichkeiten von anderen Streitkräften in Europa beneidet. ■



**Ulrich Zwygart**  
Divisionär, Dr. iur.  
Kommandant  
Höhere Kaderausbildung  
der Armee  
6000 Luzern 30



**Michael Arnold**  
Oberst i Gst, lic. phil. II  
Leiter Doktrinstelle/  
wiss. Dienst HKA  
Redaktor ASMZ  
6000 Luzern 30

# Der Beitrag von Information und Kommunikation in der Sicherheitspolitik und in der militärischen Führung

Jede Organisation muss ihre Mitglieder und Mitarbeiter über Ziele, Sinn und Zweck informieren. Dadurch leistet sie auch Überzeugungsarbeit. Um Veränderungen mitzutragen, müssen die Betroffenen verstehen, wieso sie nötig sind. Ihre Einstellung und ihr Verhalten werden durch die angebotenen Informationen geprägt. Damit wird die Kommunikation entscheidend für die Zielerreichung. Dies gilt in der Unternehmung genauso wie in der Armee. Der Führer, der Kommunikation als Führungsaufgabe versteht, beeinflusst damit vor allem das «Wollen», was unabdingbar für den Erfolg in unserer Demokratie, aber auch in unserer Armee, die die «Auftragstaktik» in den Vordergrund stellt, ist. TD

Daniel Heller

Information und Kommunikation sind heute integrale Bestandteile jeder modernen Unternehmensführung. Aber auch Non-Profit-Organisationen, Behörden sowie Verbände und Parteien aller Art kommen nicht darum herum, Mitarbeiter und Öffentlichkeit laufend über ihre Zielsetzung, den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit zu informieren. Im Lande der direkten Demokratie bedingen erfolgreiche Sicherheitspolitik und Wehrpflicht ausreichend Akzeptanz. Information und Kommunikation sind als Führungsinstrument auch für die schweizerische Sicherheitspolitik intern und extern von zentraler Bedeutung.

Jede Unternehmung, jede Partei und jede Vereinigung steht vor der Aufgabe, gegenüber den Mitarbeitern, Mitgliedern oder gegenüber der Öffentlichkeit ihren Sinn und Zweck festzulegen und zu begründen. Dazu kommuniziert die betreffende Organisation primär mit ihren Mitgliedern oder Mitarbeitern, aber auch mit dem breiten Publikum, um sie über ihre Zielsetzungen, ihren Sinn und Zweck zu informieren. Es geht ihr darum, Vertrauen, Verständnis, Akzeptanz, Goodwill und Unterstützung zu finden.

## Kommunikation ist Informationsaustausch, oft mit Überzeugungsanspruch

Aus diesem Grunde sind Kommunikation und Information integrale Bestandteile einer modernen Unternehmensführung. Auch die Leitung von Non-Profit-Organisationen aller Art und die Behörden aller Stufen kommen ohne sie nicht mehr aus,

wenn sie ihre Ziele erfolgreich um- und durchsetzen wollen. Der Begriff Kommunikation, wie wir ihn verwenden und verstanden haben möchten, lässt sich aus dieser Sicht etwa folgendermassen definieren: Kommunikation ist Informationsaustausch, oft mit Überzeugungsanspruch. Wer keinen bewussten Einfluss auf sein Ansehen in der Öffentlichkeit nimmt, läuft Gefahr, dass sein Image unkontrolliert ge- und verformt wird. Als was und wie eine Institution oder ein Unternehmen im einzelnen Fall angesehen wird, hinge ohne zielgerichtete Kommunikation von vielen Zufällen und Einflüssen ab. Erschwerend kommt der Hang menschlicher Natur hinzu, negative Eindrücke stärker und nachhaltiger als positive wirken zu lassen.

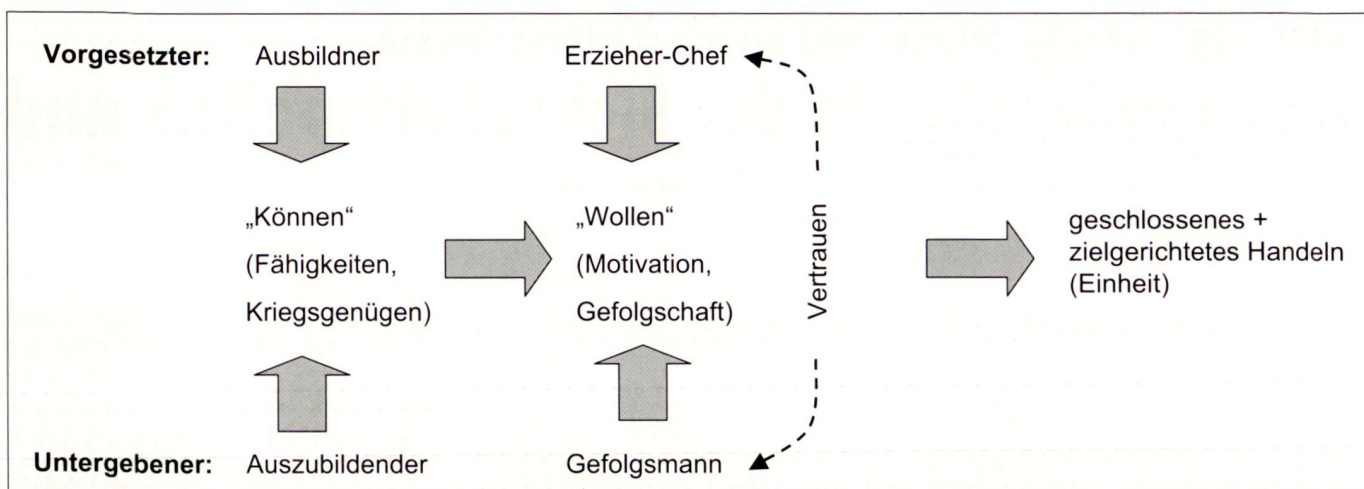
### Ohne Kommunikation keine Motivation

*«Kommunikation mit Mitarbeitern ist erstrangiges Bedürfnis. Ohne Information könnte keiner seine Funktion erfüllen. Ohne Kommunikation wären eine Klärung von Missverständnissen und die Korrektur von Fehlern unmöglich. Ohne menschliche Kommunikation würde die Motivation fehlen.»  
Gustav Däniker*

Verschiedene Ereignisse der letzten Zeit geben uns klare Hinweise, dass im Bereich strategischer Informations- und Kommunikationsführung in der Armee und dem VBS Defizite bestehen. Obwohl sich das VBS im Kommunikationsbereich mit gegenüber den 80er-Jahren stark erhöhten

Ressourcen ausgestattet hat, sind die erzielten Resultate oft ungenügend. VBS und Armeespitze gelang es beispielsweise mehrheitlich nicht, den Entwicklungsschritt 08/11 den Betroffenen und dem Parlament ausreichend zu begründen; über das, was zu den Kernaufgaben von Sicherheitspolitik und Armee gehört, bestehen zunehmend Unsicherheiten. Die zunehmende Unsicherheit deutet auf einen mangelnden sicherheitspolitischen Dialog einerseits, auf revisionsbedürftige rechtliche und sicherheitspolitische Grundlagen andererseits hin. Wenn das gemeinsame Verständnis zu Kernbegriffen – Stichworte: Was umfasst Verteidigung und was nicht? – der Sicherheitspolitik als Fundament fehlt, ist es erst recht unmöglich, eine weiterführende politische Diskussion über den Auftrag und die Struktur der Armee zu führen. Der Nullentscheid von Flims zum Entwicklungsschritt 08/11 ist die Konsequenz eines fehlenden Grundkonsenses der schweizerischen Sicherheitspolitik: Es existiert im Parlament offenbar kein tragfähiger (sprich: mehrheitsfähiger) gemeinsamer Nenner mehr zu den Armeeaufgaben und zu ihrer Gewichtung. Man kann in der plebiszitären Demokratie nicht im Rahmen des Referendums 2003 dem ganzen Volk eine mechanisierte kampfstärke Armee verkaufen und zwei Jahre später aus heiterem Himmel daraus eine infanteriestarke Raumsicherungsarmee machen und sich dann wundern, wieso dieses Konzept nicht verstanden, von vielen zu Recht hinterfragt und als falsch bekämpft wird.

Nur die regelmässige Beschäftigung mit der Lagebeurteilung und möglichen Strategien löst auch Lernprozesse aus. Wenn Reformen mitgetragen werden sollen, muss man verstehen, wieso sie nötig sind. Ein sicherheitspolitischer Lagebeurteilungs- und Strategieprozess kann so in einen Meinungsbildungsprozess und einen neuen breiteren Konsens münden. Das Hauptproblem im Bereich 08/11 liegt in diesem mangelhaften Dialog, der von vielen als Vorbeigehen an Parlament und Volk empfunden wird. Ein neuer sicherheitspolitischer Bericht wäre ein Vehikel für diese öffentliche Auseinandersetzung.



### Information und Kommunikation erhöhen Akzeptanz und Motivation

Zwar stieg gemäss der Studie «Sicherheit 2006» die Akzeptanz der Armee von 65% wieder auf 75%. Dieses Resultat täuscht aber nicht darüber hinweg, dass in Öffentlichkeit und Medien bezüglich der Armee und deren Aufträge gleichzeitig eine Verunsicherung herrscht. Fehler oder Unterlassungen in der Kommunikation verschlechtern Vertrauen und Motivation der Mitarbeiter, was sich wiederum auf die Produktivität niederschlägt. Die gegenwärtig weit verbreitete Verunsicherung nicht nur des Berufs-, sondern auch des Milizpersonals im Bereich Verteidigung rührt nebst anderen Umständen auch daher.

Wir haben eingangs erwähnt, dass für jede Institution, die sich im gesellschaftlichen Umfeld behaupten will, die strategische Informations- und Kommunikationsplanung unabdingbar ist. Ihre Akzeptanz einerseits bei Mitarbeitern, andererseits in der Öffentlichkeit ist auf die Dauer eine unverzichtbare Konstante für den unternehmerischen Erfolg. Das gilt auch für die Armee, wenn auch hier durch die Zwangsmitgliedschaft der Wehrpflichtigen etwas andere Verhältnisse bestehen als bei Wirtschaftsunternehmen oder bei anderen Organisationen mit freier Mitgliedschaft. Es lohnt sich erst recht, auf die Funktion von Information und Kommunikation für die Armee noch näher einzugehen.

Jede Institution steht grundsätzlich vor der Aufgabe, ihren Zweck festzulegen und zu begründen. Das heisst, es stellt sich für alle dieselbe Grundfrage: Was will ich erreichen?

Im Sicherheitsbericht 2000 wird «Verteidigung» aus Sicht der Schweiz als «die Fähigkeit, ihre Souveränität, ihr Territorium, ihren Luftraum und ihre Bevölkerung gegen die Androhung und Anwendung von Gewalt strategischen Ausmasses zu schützen und zu sichern» verstanden. Darauf stützt sich der Armee-

auftrag «Verteidigung», ergänzt um «Beiträge zur internationalen Friedensunterstützung und Krisenbewältigung, die Raumsicherung ... sowie die subsidiären Einsätze zur Prävention und Bewältigung existenzieller Gefahren». Es ergeben sich aus der ersten Frage sofort Anschlussfragen: Wie und mit welchen Mitteln soll das gesteckte Ziel erreicht werden? Wie stehen die Chancen, genügend Sicherheit zu produzieren? Ist die Sicherheit überhaupt gefährdet, und wenn ja, wie stark und durch wen ist sie gefährdet?

Grundfragen solcher Art und Weise und die dafür angebotenen Antworten spielen für das Verhalten und das Mitarbeiten jedes Einzelnen innerhalb einer Organisation eine massgebliche Rolle. Die Beantwortung dieser Fragen, das heisst die zur Beantwortung angebotenen Informationen entscheiden folglich auch im Falle der Armee über Einstellung und Verhalten der Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere in der Armee und in ihrem gesamten gesellschaftspolitischen Umfeld. Diese Einstellungen und dieses Verhalten sind damit von fundamentaler Bedeutung für das Schicksal, für den Erfolg oder den Misserfolg auch der Institution Armee.

Betriebsinterne und betriebsexterne Information und Kommunikation bilden heute feste Bestandteile eines modernen Firmenmanagements. Begriffe wie Corporate Identity oder Corporate Culture umschreiben das Ziel dieser Kommunikationstätigkeit: Das Mitarbeiterhandeln muss optimal mit dem Gesamtziel der Firma oder Institution übereinstimmen. Dazu muss sich der Mitarbeiter in hohem Masse mit seiner Firma identifizieren, er muss über ihre Ziele, Chancen und Absichten im Bild sein, um motiviert im Sinne ihrer Interessen mitarbeiten zu können.

Zusätzlich kommt hinzu: Über die Mitarbeiter, in unserem Falle also die Mannschaften und Kader der Armee, erreicht die Institution Armee auch indirekt die Öff-

fentlichkeit. Das heisst, rund 220 000 Angehörige der Armee sind in militärpolitischen Fragen Direktbetroffene, sie gehören damit zur primär betroffenen Interessengruppe. Wenn sie motiviert und gut informiert sind, werden sie als Verbreiter und Multiplikatoren für eine positive Information der breiten, nicht direkt betroffenen Öffentlichkeit wirken.

### Information und Kommunikation sind erstrangige Führungsaufgaben

Auch die militärische Führungslehre hat im Prinzip längst erkannt, dass Information und Kommunikation wichtige Bestandteile der Führung sind. Statt von Corporate Culture spricht die militärische Führungslehre vom Korpsgeist. Leider ist es vielfach bei einer theoretischen Einsicht geblieben, und man bemüht sich zu wenig darum, ihn in den Einheiten und Verbänden zu schaffen. Statt Menschen führen, wozu unabdingbar Kommunizieren und Informieren gehören, wird bei uns allzu häufig nur kommandiert, organisiert und verwaltet.

#### Führung kommt nicht ohne Motivation aus

«Führung ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will, weil er selber es will.»  
Dwight D. Eisenhower

Es geht aus dieser Sicht also darum, eine Sinn- und Beziehungsgemeinschaft zu formen. Eine Gemeinschaft, die zugleich menschen- wie handlungsorientiert ist und in der ein hohes Mass an Übereinstimmung über die zu erreichenden Ziele besteht. Eine Gemeinschaft, die vom Sinn

und Zweck ihrer Existenz und ihrer Tätigkeit auch überzeugt ist. Entscheidend für das Heranwachsen einer derartigen Sinn- und Beziehungsgemeinschaft ist das Zusammenspielen aller Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und menschlichen Beziehungen unter ihren Angehörigen. Und das ist zu einem wesentlichen Teil auch eine Angelegenheit von Information und Kommunikation. Die Bewachung von ausländischen Vertretungen, Skipistenstempfen, Parkplatzeinweisen und dergleichen Hilfsdienstaufträge führen immer weniger dazu, dass sich die Milizsoldaten mit der Schweizer Armee und ihren Aufträgen identifizieren. Um Korpsgeist zu generieren, müssen anspruchsvolle Dienst-erlebnisse geschaffen werden: Gefechts-schiessen, Biwakieren, Märsche, realistische Übungen usw. schweissen zusammen, was zusammengehört.

Ziel jeder militärischen Führung muss es sein, mit der anvertrauten Einheit ein zielgerichtetes und geschlossenes Handeln zu erreichen. Und dieses Handeln muss vor allem auch in Krisenlagen zielgerichtet und geschlossen bleiben. Um das zu erreichen, ist der militärische Führer einmal Ausbildner, der das «Können» seiner Untergebenen anzustreben hat. Darin ist der Kaderangehörige unserer Armee in der Regel geübt und erfahren. Das beherrscht er, und das betrachtet er zumeist auch als seine Hauptaufgabe. Eine wichtige Voraussetzung, damit die Einheit in zahlreichen Situationen bestehen kann, ist damit auch tatsächlich gegeben.

Der Menschenführer weiss aber, dass das nicht ausreicht. Zwar ist damit ein Teil des nötigen Vertrauens geschaffen. Vertrauen, das auf der Gewissheit beruht, dank guter Ausbildung fähig zu sein, gestellte Aufgaben zu lösen, und das nötig ist, damit der Untergebene im Sinne des Vorgesetzten handelt. Dieses Vertrauen ist jedoch brüchig, und es reicht nicht aus. Es fehlt dazu

das «Wollen», der Wille und die Einsicht des Untergebenen oder besser des «Geführten», im Sinne seines Chefs und im Sinne des Gesamtzieles zu handeln. Der schlechte militärische Führer beschränkt sich nur auf das «Können»; fehlendes «Wollen» erzwingt er allenfalls durch Repression. Das Militär kennt die nötigen Instrumente dazu. Der Erfolg derartiger Führung ist allerdings mehr als fraglich. Das echte «Wollen» kann nur die Motivation erschaffen. Und um diese Motivation zu schaffen, muss der Führer Beispiel sein, aber auch informieren und kommunizieren. Er muss die Zielsetzungen im Grossen und Kleinen verdeutlichen und den Sinn und Zweck des Handelns darlegen. Er muss den Geführten in die Lage versetzen, die Ziele, die Chancen und Möglichkeiten des eigenen Tuns und Handelns zu erkennen. Er muss Zusammenhänge aufzeigen, Beispiele offen legen und dem Geführten somit durch Information die nötige Orientierung liefern, damit er zielgerichtet und im Sinn und Interesse des Ganzen handeln kann.

### **Sicherheitspolitik und Wehrpflicht bedingen Akzeptanz**

Der Erzieher und Chef ist eben mehr als nur ein Vorgesetzter oder Ausbildner. Er weiss mehr, er gibt aber dieses Mehrwissen auch gezielt weiter. Er übernimmt Leitbildfunktion, er vermittelt Werthaltungen, er ist Sinnvermittler durch seine persönliche Glaubwürdigkeit, durch seine Kommunikations- und Informationstätigkeit. Seine Verantwortung hört nicht beim Können des Untergebenen auf. Im Sinne einer gesellschaftlichen Gesamtverantwortung, die jeder Führer wahrzunehmen hat, muss er auch das Wollen und damit zusammen mit dem Können ein umfassendes Vertrauen der von ihm Geführten anstreben und zu erreichen suchen. Dies alles geht

nicht, ohne dass der Vorgesetzte um den Wert einer zielgerichteten Informations- und Kommunikationstätigkeit weiss. Es geht vor allem auch nicht, wenn er selber nicht den nötigen Informations- und Wissensvorsprung hat, und es geht schliesslich auch nicht, wenn ihm für seine Informationsaufgaben nicht die nötige Zeit eingeräumt wird.

Überzeugende Informations- und Kommunikationsstrategien nach innen und nach aussen, auf unterster und auf oberster Stufe sind im Lande der direkten Demokratie und der Wehrpflicht unabdingbar, um Akzeptanz, Vertrauen und Mitwirken zu erlangen. VBS und die Armeespitze sollten sich für eine neue Art und Qualität des sicherheitspolitischen Dialoges in der Schweiz einsetzen. In Zeiten rascher Veränderungen sind Lagebeurteilung in Form von regelmässigen aufdatierten sicherheitspolitischen Berichten und darauf basierend weiteren Grundsatzdokumenten wie ALB unabdingbar, um den dringend nötigen Konsens zu erreichen. Nur so erreichen wir auch, dass die nötigen Veränderungen und Grossinvestitionen mitgetragen werden, und nur so können wir die Glaubwürdigkeit der Schweizer Armee im eigenen Volk wahren. Denn für die Bewahrung der Freiheit ist Sicherheit weiterhin unabdingbar. ■



**Daniel Heller**  
Partner Farner  
Consulting AG  
Oberstlt i Gst  
Chef Astt 575 im  
Planungsstab der Armee  
5018 Erlinsbach



# Leadership als verbindendes Element der Führung in Unternehmen, Politik und Armee

**Leadership ist die verbindliche Klammer in allen Führungsbereichen. Überall müssen Menschen zielgerichtet angeleitet, eingesetzt, motiviert und geführt werden. Die zunehmende Komplexität unserer Gesellschaft verlangt nach Leadership, reine Führungstechnik reicht nicht. Andererseits ist Leadership nicht erfolgreich, wenn sie nicht durch handwerkliches Können und systematische Arbeit unterlegt ist. Leadership ist die Qualität, die die Aufgabe und deren konsequente und erfolgreiche Umsetzung in den Vordergrund stellt und nicht die persönlichen Interessen.**

TD

Johann N. Schneider-Ammann

Wer in Unternehmung, Politik und Armee Führungsverantwortung trägt, erkennt gemeinsame zielführende Werte, umsetzbare und übertragbare Erfahrungen und persönliche Synergien. Es geht im Folgenden nicht um die Ausleuchtung und Beschreibung einzelner tätigkeits- und bereichsbezogener Voraussetzungen, sondern um die Suche einer übergeordneten Klammer aus der Sicht eines Praktikers – als Unternehmer, Milizpolitiker und Milizoffizier.

*«Der Führende gehört auf Gedeih und Verderben zu denen, die mit ihm sind. Sein Wort ist nicht Gehört, sondern Kommt. Er beschreibt keine Wege, er geht sie vor.»*

*Divisionär Karl Schuhmacher*

Wer Schuhmachers klare, knappe und konzise Definition eines Führenden verinnerlicht, erkennt das Verbindende von Führung in Unternehmen, Politik und Armee. Er meint damit Leadership. Darin sehe ich die verbindende Klammer von Führung in allen drei angesprochenen Bereichen. Auf diesen übergeordneten Begriff konzentriere ich mich. Er hat aus der Sicht meiner praktischen Tätigkeit und meiner Erlebnisse in diesen drei Aktionsfeldern für mich seine nachhaltige Bedeutung gewonnen.

Das Thema Führung in Unternehmen, Politik und Armee beinhaltet eigentlich die Botschaft, dass es bei der Führung in drei Bereichen Unterschiede gibt, denn sonst könnte man unter dem allgemeinen Thema «Führung» publizieren.

Meine persönliche Erfahrung zeigt, dass es im Wesentlichen keinerlei Unterschiede gibt. Ist dem tatsächlich so? Militärische Führung heisst doch dauernde Führung in

Krisenlagen. Es ist ein Überlebenskampf, ohne dass wir den Ernstfall «die Feuertaufe erleben mussten», wie es General Guisan in seinen Gedanken zum Inneren Dienst 1946 formulierte. «Wir können damit fertig werden, wenn wir an die Würde der Männer (heute glücklicherweise auch der Frauen) denken, die zu führen wir die Ehre haben, dass wir, wenn es sein muss, von jedem von ihnen Opfer verlangen können und verlangen müssen». Selbstverständlich sind in Wirtschaft und Politik andere Rahmenbedingungen der Führung gegeben. Hier die Zwangsgemeinschaft, dort die Freiwilligkeit marktgesteuerten beruflichen Engagements im Unternehmen. Trotzdem, die Führungsproblematik ist dieselbe: In allen drei Bereichen müssen Menschen im Hinblick auf Ziele der Organisation angeleitet, eingesetzt, motiviert und geführt werden. Das verlangt nach Menschen und Persönlichkeiten, die Führungseigenschaften besitzen, nach Vorgesetzten, die nicht nur erarbeitete Positionen und Stellungen behaupten, sondern über echte Leadership-Qualitäten verfügen.

Es ist Leadership, die den Schlüssel zum Erfolg der Führung in Unternehmen, Politik und Armee ausmacht. In der Unternehmung lässt sich der Erfolg leicht in Zahlen ausgedrückt messen. Wer über Jahre stabile, in Franken messbare Erfolge erzielt, wer im harten Konkurrenzkampf Marktanteile hält und erweitert, der muss seine Ziele klar verfolgt und umgesetzt, seine ihm anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt und motiviert haben. In der Politik drückt sich dies in messbaren Zahlen in Wahlen und Abstimmungen aus.

Was verstehe ich unter Leadership, wie ich sie aus meiner Praxis an mir selbst und meinen Vorgesetzten erlebt habe?

Dabei gehe ich davon aus, dass keine Unternehmung, keine Armee, kein Parlament und keine Verwaltung nur reibungslos und effizient funktioniert. Ebenso gilt, dass

man heute in Wirtschaft, Politik und Armee fordert, nicht nur zu führen, sondern Leadership zu leben. Leadership benötigen wir heute dringendst, um die anstehenden Probleme unserer Zukunft in Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Armee zu bewältigen.

Leadership ist die Summe der Fähigkeiten eines Einzelnen, durch Überzeugungskraft und Vorbild andere dazu zu bringen, in Übereinstimmung mit den Zielvorstellungen des Leaders so zu handeln, dass diese Ziele gemeinsam erreicht werden können.

Leadership wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Die Interdependenz der verschiedenen Faktoren, die wir in unseren Entscheiden in Wirtschaft und Politik berücksichtigen müssen, erschweren die Zielerreichung zunehmend. Wir benötigen Leader, die mit persönlicher Ausstrahlung und Autorität, Überzeugungskraft, Vorbild, menschlich intensiver Ausstrahlung und Stärke andere so weit bringen, dass sie sich die Zielvorstellungen des Verantwortlichen zu eigen machen und mit allen Kräften auf ihre Verwirklichung hinarbeiten. Sind solche Eigenschaften nur vom Präsidenten, CEO, Bundesrat, Chef der Armee und Kommandanten grosser Verbände gefragt? Weit gefehlt!

Sicherlich stützt eine hohe hierarchische Stellung die Wirkungskraft eines Leaders. Aber seine formelle Stellung allein wird nie seinen Erfolg sichern. Formelle Kompetenzen, Befehlsgewalt und Weisungsrechte waren, sind und werden nie identisch mit der Fähigkeit sein, Leadership auch zum Tragen zu bringen. Über Leadership-Qualitäten sollten alle Führungskräfte aller Stufen in Unternehmen, Armee und Verwaltung verfügen. Das ermöglicht, Leistungen in den entsprechenden Einflussbereichen zu optimieren. Durch die Zusammenführung aller positiven Kräfte in Unternehmung und Truppenverband, in Parlamentsfraktion und Bundesamt, in Kommission und Gemeindeverwaltung ist es möglich, ambitionöse Ziele zu erreichen. Das bestätigen wissenschaftliche Führungsuntersuchungen, zahllose teure, in der Zwischenzeit in die Jahre gekommene und

abgegriffene «Management by»-Theorien in unübersichtlicher Zahl. Dies bestätigt uns aber unser unternehmerischer, militärischer oder politischer Alltag.

## Was sind Leadership-Qualitäten?

Die **wesentlichste Eigenschaft eines Leaders** ist es, Visionen zu formulieren, Ziele zu setzen und sie in einer Organisation durchzusetzen. Visionen sind keine Grenzen gesetzt. Sie sollen starre Grenzen herkömmlicher «Déjà vu» und festgefahrener Routinen überwinden. Sie zu definieren ist schwierig. Aus meiner Erfahrung kommt eine oft unterschätzte Vorarbeit dazu: Die möglichst realistische und umfassende Lagebeurteilung. Dabei werden Schwächen und Stärken analysiert und aus der Entwicklung der Umwelt und der Märkte Chancen und Gefahren abgeleitet und gegeneinander abgewogen. Erst nach solchen intensiven Vorarbeiten können Visionen realitätsbezogen formuliert werden. Visionen müssen in Strategien und Vorgehensweisen konkretisiert sein. Strategien bleiben Makulatur, wenn sie nicht in eine mittel- und längerfristige Planung umgesetzt und in Massnahmen implementiert werden können. Es ist auch klar, dass der Entscheidungs- und Umsetzungsprozess nicht überall und auf allen Führungsebenen idealtypisch abläuft. Leadership im Planungsprozess bedeutet, die Fähigkeit zu besitzen, Ziele und Massnahmen stufengerecht zu formulieren, sodass auch auf unteren Entscheidungsebenen Möglichkeiten gegeben sind, eigene Aktivitäten, Ideen, Erfahrungen und Prioritäten durchzudenken und gegeneinander abzuwägen. Picaso war nicht das einzige Genie, das davon sprach, ein Meisterwerk bestehe aus 5% Eingebung und 95% harter Arbeit. Colin Powell sagt es in einer seiner dreizehn Regeln: «Have a vision».

Eine weitere wichtige Leadership-Qualität ist die **Motivationskraft**. Ein zwar abgedroschener Begriff, der im Geschäftsleben immer wieder ins Rampenlicht gezerrt wird, wenn – wie zurzeit – der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist und die Arbeitnehmer der Arbeitsplatzsicherheit nicht erste Priorität zuerkennen, sondern andere Werte voranstellen. Der Begriff wurde wissenschaftlich zerredet. Überzeugen, begeistern, anregen, mobilisieren. Es geht jedoch um Tieferes. Motivieren heisst vorerst die menschlichen und beruflichen Bedürfnisse, Leistungsgrenzen der anvertrauten Menschen zu erkennen, um sie dann durch ein gezieltes Führungsverhalten in ihrer Arbeitsfreude, ihrem Leistungswillen, ihrer Identifikationsbereitschaft mit der übernommenen Aufgabe, der Gruppe oder der gesamten Organisation zu stützen. Motivieren beginnt mit Lob und Anerken-

nung, Lern- und Aufstiegswillige sind mit gezielten Förderungsmaßnahmen zu motivieren, Motivationsreize sind zu schaffen. Insbesondere ist ein überzeugender Optimismus einer der besten Motivatoren des Chefs.

Colin Powell meint dazu in seiner letzten Regel: «Perpetual optimism is a force multiplier».

Wer kennt nicht Beispiele, wie der mitreisende persönliche Einsatz des Chefs, sein Ausstrahlungsvermögen und Durchhaltewillen, seine Standfestigkeit auf der Brücke im Sturm, sein «Feu sacré», Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, fehlende Selbstüberschätzung und Abgehobenheit, soziale Kompetenz, seine Berechenbarkeit ein ganzes Unternehmen, einen Truppenkörper oder eine Partei zu motivieren vermag. Es ist sein Mut, unter schwierigsten Umständen und Widerwärtigkeiten sein Ziel zu erreichen.

Colin Powell sagt es in seiner Regel vier: «It can be done!»

In einem Unternehmen soll heute das Salär nicht die wichtigste Rolle spielen. Leider ist diese Tendenz unübersehbar, vor allem in der Finanzindustrie. Aktuelle unsägliche Beispiele von gescheiterten Finanzmechanikern, die stolze traditionsreiche Schweizer Banken gefährdeten, Milliarden mit grössenwahnsinnigen Projekten und Zukäufen verpumpten und Tausende von Arbeitsplätzen vernichteten, zeugen von fehlender Leadership und kurzfristigem Profitdenken. Solche Fälle machen deutlich, dass der Standpunkt eines solchen Managers und des Leaders bzw. Unternehmers oft durch Welten getrennt ist. Die grossen Unternehmenskatastrophen der aktuellen Wirtschaftsgeschichte haben klar mit fehlender Leadership und den den Verantwortlichen abgehenden Eigenschaften eines Leaders, mit Selbstüberschätzung, Egozentrik und realitätsverlustigen materiellen Eigeninteressen zu tun.

**Führungskompetenz** ist eine weitere Leadership-Eigenschaft. Diese ist sehr eng mit der Motivation des Leaders verbunden. Sie befähigt den Leader, aufgabengerecht zu planen, Prioritäten zu setzen, den Zeitplan einzuhalten und organisieren zu können. Er muss es verstehen, die richtigen Leute für die Lösung schwieriger Aufgaben zu finden und seinen Unterstellten Aufgaben zuzuteilen, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Es gilt, sie weder zu unterfordern noch zu überfordern. Dazu gehört die unabdingbare fachliche, handwerkliche Kompetenz des Leaders. Nicht unbedingt Detailwissen, sondern wie es das römische Liktorenbündel, das Wappen des Kantons St. Gallen, so treffend symbolisiert, die Fähigkeiten der anvertrauten Unterstellten, ihre Schwächen und Stärken zusammen mit den eigenen so zu bündeln, dass die Fähigkeit, stets die Zusammenhänge im

Gesamtüberblick zu erkennen und entsprechend zu handeln, realisiert werden kann. Wobei Einzelheiten und Details durchaus ihre Bedeutung behalten.

Colin Powells Regel acht sagt dazu: «Check the small things!»

**Kommunikationsfähigkeit** ist für den Leader unabdingbar. Wir leben und arbeiten im Zeitalter der Informationsgesellschaft und der Kommunikation. Sie deckt uns ein, verpufft, geht zu viel in die unnütze Leere. Es kommt nicht auf die Quantität der Informationen an, sondern auf deren Qualität. Damit man zu den richtigen und wirklich notwendigen Informationen kommt, diese richtig verstehen, deren Bedeutung einschätzen kann, muss man kommunikationsfähig gegen innen und aussen, nach «oben und unten» sein. Anliegen erklären, darstellen, Gründe, Wege und Ziele einleuchtend machen, verlangt nicht in erster Linie nach neuen Präsentationstechniken oder Kommunikationsmitteln. Es braucht die Bereitschaft zum Gespräch, zum aktiven Zuhören, fürsorgliches und interessiertes echtes Einfühlungsvermögen in die Denkvorgänge und Fragestellungen der Gesprächspartner – heute mehr denn je in einer sich globalisierenden Weltwirtschaft – und die multikulturellen Aufstellungen und Fremdsprachen. Echte Kommunikation ist zweiwegig. Meine Erfahrung zeigt, dass schwache Leader zu oft im starken hierarchischen Denken in Wirtschaft und Armee verhaftet bleiben und damit die unabdingbare, so wertvolle Zweiwegkommunikation der Einwegkommunikation von oben nach unten unterordnen.

Das **gute Beispiel geben**, wie das Divisionär Karl Schuhmacher mit seiner Maxime deutlich macht, gehört zu Leadership. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Gerade deshalb die wichtigste Eigenschaft. Ein Leader verlangt an Leistung, nicht unbedingt an fachspezifischem Wissen von seinen Mitarbeitenden oder Untergebenen nicht mehr, als er selbst vorlebt. Man kann nicht erwarten, dass er ein Team mit Leben und Engagement erfüllt, wenn er sich hinter seinem Bildschirm versteckt! Er muss betreuen, motivieren und mit dem guten Beispiel in schönem Wetter wie im Sturm vorangehen. Er muss sich zeigen, greifbar, präsent sein. «Management by wandering around» habe ich einmal gehört – sei es in der Fabrik, mit dem Mitbürger, der Mitbürgerin, die einen in den Nationalrat wählen, reden oder mit dem Infanteristen auf der Wache in der Nacht über seine Sorgen mit den Kindern. Wo der Leader so präsent ist, wird sein Einfluss spürbar. Man merkt umgehend, wo eine gute Unternehmenskultur, ein gesunder ansteckender Korpsgeist, ein «Feu sacré» und eine gemeinsame Leistungs- und Dienstleistungsbereitschaft vorhanden ist.

Colin Powell meint dazu in seinen Regeln: «Share credit».

Leadership ohne den **Willen zur ständigen lage-, zeit-, situations- und zukunftsorientierten Erneuerung** gibt es nicht. Wirtschaft, Staat, Gesellschaft und Armee sind heute einem raschen Wandel ausgesetzt. Das ist zwar nichts Neues, aber die Geschwindigkeit dieses Wandels ist enorm. Leadership beinhaltet das bewusste Bestreben, diesen Entwicklungen zu entsprechen, ja sie zu antizipieren, ihnen gedanklich zuvorzukommen. Diesem ist operative Hektik des Tagesgeschäftes abträglich, nur stille Stunden der Weiterbildung, interdisziplinäres Denken bringen uns dazu. Das hat nichts mit Erneuerung um ihrer selbst willen zu tun. Aber viel mit der Bereitschaft, Übernommenes und Althergebrachtes grundsätzlich in Frage zu stellen, aus Herkunft Zukunft zu schaffen. Das bedingt, dass der Leader mit seinen Unterstellten periodisch die bestehende Organisation, Führungs-, Produktions- und Dienstleistungsabläufe überprüft, Risiken neu einschätzt, die interaktiven Zusammenhänge konsequent hinterfragt. Das bedingt, dass wir uns folgende Fragen in Unternehmen, Politik und Armee stellen: «Ist unsere Unternehmung auf dem Markt überlebensfähig?», «Sind wir in der Lage, die sich verändernden Bedrohungen zu meistern?», «Schaffen wir in unserer direkten Demokratie und ihren komplexen Entscheidungs- und Konsensabläufen die entsprechenden Mehrheiten, um die grossen Herausforderungen in unserem Gesundheits-, Bildungs-, Energie- und Sozialwesen zu lösen?», «Wie geben wir unserer exportabhängigen Wirtschaft die überlebensfähigen Rahmenbedingungen für den Produktionsstandort Schweiz?», «Haben wir die richtigen ehrlichen, offenen Leute am richtigen Platz?». Mehrdimensionales, vernetztes Denken ist Aufgabe eines Unternehmers, Politikers und Offiziers zum Wohle des übergeordneten Ganzen.

Ohne **charakterliche Integrität** gibt es weder in Unternehmung, Politik noch Armee glaubwürdige und wahrhaftige Leadership. Verlässlichkeit, Gradlinigkeit,

Ehrlichkeit, Belastbarkeit, Durchhaltewillen, Dienen statt Verdienen, Mass der Dinge, gelebte Werthaltungen, Fürsorge, soziale Kompetenz, Optimismus sind Tugenden, die wir schätzen und letztlich von anderen auch erwarten. Für den Leader, wo immer er hingestellt ist, ist das die Voraussetzung, akzeptiert und respektiert zu werden. Dabei muss er Kritik üben können, ohne dass die Untergebenen sein Gefühl für Gerechtigkeit und sein grundsätzliches Verständnis und Wohlwollen in Frage stellen. Die charakterliche Integrität prägt auch und insbesondere das Verhältnis zu Gleichgestellten und Vorgesetzten. Das wird zu oft vergessen. Charakterliche Integrität verhindert Neid, Missgunst, Intrigen, die sofort negativ auf das Arbeitsklima durchschlagen. Das ist eine meiner entscheidenden Erfahrungen vor allem in der Politik und gefährdet das gemeinsame Ziel der Organisation in Unternehmen, Fraktion, Partei oder Armee. Ehrgeiz und persönliche Rivalitäten sind dem Übergeordneten kompromisslos zu unterstellen.

### **Leadership bleibt zentrales Anliegen!**

Leadership muss in Unternehmen, Politik und Armee zentrales Anliegen bleiben, weil sie unmittelbar schrankenlos auf diejenigen wirkt, mit denen wir unsere Ziele erreichen müssen. Leadership, stufengerecht gelebt, die für jeden und jede die Verantwortung in unserer Res publica und Wirtschaft übernommen hat und wird, kann gelernt und erreicht werden. Diese ist für unsere Zukunft entscheidend. Angesichts der komplexen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Verflechtungen können wir uns die Orientierungslosigkeit, den Wertezwergfall, die Ausrichtung auf materielle Werte, die kälter gewordenen Unternehmenskulturen, die vom Shareholder value statt von Stakeholder value getrieben sind, und die immer zahlreicher zerfallenden Führungsmuster in unserer Zweidrittelsgesellschaft nicht mehr leisten, ohne weitere soziale Spannungsfelder und Bruchlinien zu schaffen. Wir benötigen

echte Leader auf allen Stufen. Frauen und Männer, die bereit sind, in unserem traditionellen Milizsystem, das eindeutig zu unseren Wettbewerbs- und Standortvorteilen gehört, Verantwortung zu übernehmen und sich für unsere Werte zu exponieren. Im Unternehmen, in der Politik und in der Armee braucht es immer noch Persönlichkeit, Charakter, Leadership, Wissen und sehr viel Verständnis für die komplexen Zusammenhänge unseres gesellschaftlichen, multikulturellen, direkt-demokratischen staatlichen und politischen Systems. Damit wird es uns gelingen, unserer Schweiz ihren Wohlstand, ihren Bürgerinnen und Bürgern ihre Arbeitsplätze zu sichern und unsere Unabhängigkeit gerade wegen und nicht trotz der notwendigen Annäherung an Europa auf dem bilateralen Weg zu erhalten. Vergessen wir es nie, wir verdanken das Erfolgsmodell Schweiz Leadern und Pionieren aus der Wirtschaft, Unternehmern, die sich als Motoren verstanden haben, und Politikern, die in schwierigsten spannungsvollen Zeiten für den Erhalt des innersten Kerns unseres Landes eingestanden sind. Und das trotzdem immer wieder Zentrifugalkräfte das auseinanderzureissen drohten, was Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Armee zusammengehalten hatten. Insofern ist Leadership eine der ganz grossen verbindenden Klammern unserer Schweiz in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Armee.

*Zitate: Colin Powell, My American Journey, Random House, Copyright by Colin Powell 1995, Colin Powells 13 rules.* ■



**Johann N. Schneider-Ammann**  
Präsident und Delegierter  
Ammann Unternehmungen  
Präsident Swissmem  
Nationalrat FDP/BE  
Oberst i Gst  
4900 Langenthal

# Frauen und die drei K: Kinder, Karriere, Kader in der Armee

Aus «biografischer» Sicht einer erfolgreichen Frau stellt für sie die militärische Ausbildung eine besondere Lebens- und Persönlichkeitsschulung dar, die eine einmalige Möglichkeit bietet, als junger Mensch Führung praktisch zu üben. Dass damit ein nützlicher Einblick in das Funktionieren von «Männergremien» und die Armee sowie Neutralitäts- und sicherheitspolitische Fragen verbunden ist, mag weniger erstaunen. Dass aber auch ein Nutzen beim Familienmanagement und beim Kontakt mit Kulturen resultiert, in denen die Frau als «minderwertig» gilt, mag auf den ersten Blick erstaunen, tönt aber durchaus überzeugend. Die Überzeugung, die aus diesem Beitrag hervorgeht, dürfte einige Hinweise geben dafür, wie die Armee durch die richtige Kommunikation ihre Zielgruppe, darunter auch die Frauen, noch besser ansprechen könnte. TD

Christine Davatz-Höchner

Frauen in der Armee? Es gibt verschiedene gute Gründe dafür, auch die Persönlichkeitsbildung. Die Armee kennen heisst die Armee verstehen. Die Armee hat und behält ihre Bedeutung in der Neutralitäts- und Sicherheitspolitik mit einer Verlagerung zum Bereich der inneren Sicherheit.

Wozu sollen Frauen in der Armee Dienst leisten und gar eine militärische Karriere sehr ernsthaft ins Auge fassen? Ich will diese Frage nicht wissenschaftlich angehen. Führungstheorien fallen nicht in meine Kernkompetenz. In meiner täglichen Arbeit beschäftige ich mich primär und intensiv mit Fragen der beruflichen Ausbildung und Weiterbildung, auf gesamtschweizerischer und internationaler Ebene. Weil mir aber die militärische Ausbildung in verschiedenster Hinsicht sehr nützlich war und ist, will ich gerne ein Exempel liefern, welches der interessierten jungen Leserin, aber auch ihrem männlichen Kameraden zusätzliche Optionen für die Frauen aufzeigen soll. Dem geneigten Leser wird es bestimmt sein partnerschaftliches Rollenbild in Armee, Wirtschaft und Familie bestätigen.

## Gleiche Rechte – gleiche Pflichten – gleiche Kompetenzen

Schon während des Studiums in Basel begann mein Engagement in Politik und Wirtschaftspolitik. Ich erkannte sehr bald, dass die vielen sicherheitspolitischen Themen eng mit der Armee verknüpft sind, mir aber die Armee fremd war. Wer über Neutralitäts- und Sicherheitspolitik oder speziell über die Armee sprechen will, soll-

te diese von innen kennen – sonst wirken er und sie ziemlich unglaubwürdig. Diese Tatsache und mein Verständnis von Gleichberechtigung, welches auch gleiche Pflichten einschliesst, waren Grund genug, mich beim damaligen FHD zu verpflichten.

## Schule des Lebens – auch für Frauen

In der RS lernte ich einige spezifisch militärische Tugenden kennen wie Kameradschaft, Disziplin, persönliches Durchhaltungsvermögen und gemeinsamer Einsatz für die Erfüllung des Auftrags – auch unter widrigen Umständen (wie schlechtem Wetter, physischer und psychischer Erschöpfung). Der zielstrebige persönliche Einsatz im Hinblick auf eine Beförderung und der Erfolg in diesem Wettbewerb ist ebenso ein wichtiger Teil der Lebensschule.

## Führen heisst Menschen führen

In der Folge absolvierte ich im späteren MFD verschiedene Dienste und Kaderschulen bis zum Hptm (als FDA). Die hervorragende Ausbildung in den technischen Disziplinen, aber insbesondere in Führungstechnik, sowie die Möglichkeit der praktischen Anwendung und Einübung des Gelernten unter kompetenter Kontrolle findet man in dieser Form nur in der Armee. Ich habe darin eine eigentliche Persönlichkeitsschulung erfahren. Sie vereint die zunehmenden individuellen Fachkompetenzen mit den steigenden Anforderungen des militärischen Ranges in Bezug auf die Komplexität des Auftrags und auf das gesteigerte Mass an Führungsverantwortung.

## Synergieeffekt: Zivile und militärische Karriere

Meine berufliche Weiterbildung führte über Gerichts-, Verwaltungs- und Anwaltspraktika zum Anwalts- und Notariatsexamen. Nach wirtschaftspolitischer Tätigkeit in Zürich wurde ich in den Schweizerischen Gewerbeverband in Bern berufen (seit 1997 Vizedirektorin). Meine Arbeit besteht primär in Stabs- und Kommissionstätigkeit in verschiedensten Gremien, in einigen Fällen auch als Vorsitzende. Fast überall nützt mir meine militärische Führungserfahrung. Es sind sehr häufig Männergremien, und die Verhaltensmuster sind hier klar hierarchisch geprägt. Frauen haben oftmals Probleme, sich in diesen Spannungsfeldern zu bewegen, weil sie diese Muster zu wenig kennen. Hier sind die Erfahrungen aus der militärischen Karriere äusserst nützlich.

## Führen im Verband und in «feindlichem» Gebiet

Wenn ich als offizielle Delegierte der Schweiz und damit als Delegationsleiterin des Schweizerteams bei den Vorbereitungen zu den Berufsweltmeisterschaften ([www.worldskills.com](http://www.worldskills.com)) vor unsere 40 jungen Berufschampions stehen muss, mit unseren 37 gestandenen Berufsexpertinnen und -experten die WM-Abläufe vorbereite oder wenn ich die ganze Delegation von rund 90 Personen im nächsten November in Japan an der Berufs-WM anführen (und anfeuern!) werde – auch dann profitiere ich von meiner militärischen Kaderschulung. Besonders aber im Umgang mit Vertretern aus klar hierarchisch strukturierten asiatischen oder islamischen Kulturen ist mir als «minderwertiger» Frau (!) das in der Armee gewonnene Selbstvertrauen sehr dienlich und hat wohl schon manchen an seinem «traditionellen» Rollenverständnis zweifeln lassen (nein – mit Lara Croft hat das nichts zu tun).

## Ganz privat

Ich bin Familienmanagerin (glücklich verheiratet, zwei Kinder, eine Kinderbetreuerin, eine Katze, Haus mit Garten), und selbst hier nützen mir die Erfahrungen aus der UOS – ganz bestimmt an Kindergeburtstagen!

## Weshalb haben wir den Kalten Krieg gewonnen?

Nun noch ein kurzer Blick auf die «grosse» Politik im Kontext Frau in der Armee. Der jahrzehntelange Kalte Krieg war eine mit tödlichem Ernst ausgefochtene ideologisch-militärisch-ökonomische Auseinandersetzung, die nur in dieser Komplexität zu verstehen und letztlich vom freien Westen auch zu gewinnen war. Wer also damals vom Militär nichts verstand, weil er/sie sich nie in diesem Umfeld bewegt hatte, konnte oft auch diesbezügliche Fragen wie etwa die Bedrohung Westeuropas (also auch der Schweiz) durch die kommunistischen WAPA-Staaten und Moskaus SS20 schlicht nicht begreifen! Und logischerweise auch nicht den NATO-Doppelbeschluss mit der Aufstellung amerikanischer Pershings und selbstverständlich auch nicht die schweizerische Neutralitäts- und Sicherheitspolitik bis hin zu notwendigen Armeeaussparungen. Der traurige Höhepunkt dieser Ignoranz und Armeefeindlichkeit war die Armeeabschaffungsinitiative, welche das Volk deutlich abgelehnt hat. Aber die armeefeindlichen Kräfte arbeiten weiterhin intensiv an ihren Zielen. Deshalb braucht unsere Gesellschaft Frauen und Männer, welche die Armee von innen kennen und stützen, als Soldaten und Offiziere.

## Die wachsende Feuerkraft des Drachen

Was bedeutet es heute, wenn China, die rasant aufstrebende Weltmacht, die Kompetenzen in der Raketen- und Satellitentechnologie massiv ausweitet und in erschreckend schnellem Tempo die Armee und insbesondere die Kriegsflotte ausbaut oder wenn das Reich der Mitte in weiter Ferne Stützpunkte baut, wie zum Beispiel auf Sri Lanka? Vergessen wir nicht, bis vor zwei Jahrzehnten war China eine kommu-

nistische Diktatur mit sozialistischer Wirtschaft, also geringen ökonomischen Mitteln, und vielen armen Menschen. Heute ist es eine kapitalistische wirtschaftliche Grossmacht mit 1400 Millionen Menschen – wird aber immer noch von einer Handvoll «roter Diktatoren» geführt ohne jede demokratische Legitimation und ohne Kontrolle durch Parlament, Gerichte oder die Medien.

## Innere Sicherheit und neue Gefahren

Wer selber im Militär Wachtdienst geleistet hat, kann den Einsatz unserer Armee auch bei Grossanlässen wie WEF oder Fussball-EURO 08 würdigen und schätzen. Die militärische Kaderaus- und Fortbildung gibt Vertrauen in die sicherheitspolitische

### Und übrigens, DIE Armee ist weiblich ...

Kompetenz unserer Armee auch in Zusammenarbeit mit den zivilen Diensten und subsidiären Einsätzen. Dies gilt auch für die Bedrohungen durch den weltweiten Terrorismus mit islamistischem oder anderem Hintergrund. ■



**Christine Davatz-Höchner**, Lic. iur.,  
Fürsprecher und Notar  
Vizedirektorin Schweiz.  
Gewerbeverband SGV  
Präsidentin der KMU  
Frauen Schweiz  
Hptm, Fachof in einem  
Stab des BR, 3254 Messen

# Risikomanagement – Führungsaufgabe im Militär wie im Zivilen

Risikomanagement wird immer mehr zu einer essenziellen Führungsaufgabe, die insbesondere für multinationale Unternehmen von grosser Bedeutung ist. Die vielen unterschiedlichen Risikoarten können nur noch durch methodisches Vorgehen für Erfassung und Bewertung und mit Hilfe von Informatik kontrolliert werden. Die zentrale Aufgabe dabei ist es, einen umfassenden Überblick über Risikofaktoren und Einflussgrössen zu gewinnen und daraus geeignete Massnahmen zu deren Bewältigung abzuleiten. Eine Herausforderung im zivilen Bereich ist es, die Balance zwischen Risikovermeidung einerseits und sinnvollen unternehmerischen Risiken andererseits zu finden.

Das Risikomanagement in der Armee ist in der FSO Anhang 6 geregelt. Die Kommandanten haben demnach nur das taktische Risiko und das Unfallrisiko zu beachten. Somit ist im Militär das Risikomanagement relativ einfach, basiert aber auf demselben Vorgehen wie im Zivilen. Dadurch kann das militärische Kader ein gewisses methodisches Basiswissen bezüglich Risikomanagement erwerben. TD

Rolf P. Schatzmann

Risikomanagement ist als grundlegender Bestandteil eines jeden Unternehmens zu betrachten und gehört damit zu den essenziellen Führungsaufgaben. Es wäre aber verfehlt anzunehmen, dass sich diese Auffassung überall durchgesetzt hat. Die Erfüllung von Regulierungsvorschriften<sup>1</sup> bleibt auch weiterhin der Haupttreiber für Risikomanagement. Im militärischen Bereich regelt die FSO im Anhang 6, wie der Risikomanagementprozess abläuft.

## Risikomanagement im zivilen Bereich

Obschon die Begriffe Risikomanagement, Corporate Governance und Compliance vom Management bisher tendenziell als eher nutzlose Aufgaben, welche unnötige Ressourcen verschwenden, angesehen wurden, scheint hier ein Umdenken stattzufinden. Gemäss einer neuen Umfrage<sup>2</sup> gaben 43% der befragten CEO von multinationalen Unternehmen an, dass Risikomanagement, Corporate Governance und Compliance Wettbewerbsvorteile schaffen können.

<sup>1</sup> Z. B. Art. 663b Ziffer 12 revOR schreibt neu vor, dass der Anhang der Jahresrechnung einer Aktiengesellschaft «Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung» enthalten muss.

<sup>2</sup> 8th Annual Global CEO Survey von PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com)

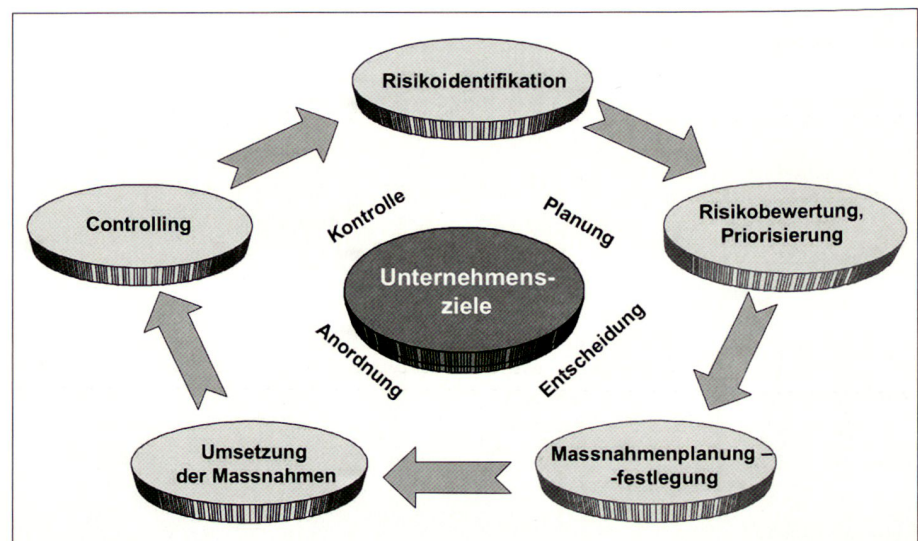
Eine einheitliche Definition des Begriffs Risikomanagement existiert nicht. ISO 14971 definiert Risikomanagement als «systematische Anwendung der Managementpolitik, der Verfahren und Massnahmen zur Analyse, Bewertung und Beherrschung des Risikos». Was bedeutet das in der Wirtschaft? Unternehmensrisiken können sich in zahlreichen Ausprägungen äussern. In der Regel wird zwischen operationellen und finanziellen Risiken unterschieden. Beispiele von Unternehmensrisiken sind: Kreditrisiken, Anlagerisiken, geopolitische Risiken, Betriebsrisiken, Sicherheitsrisiken, Reputationsrisiken usw. Unternehmen können mit verschiedenen Methoden

Risiken beurteilen und mit verschiedenen Strategien Risiken bewältigen oder sich darauf einstellen. Es versteht sich von selbst, dass immer Restrisiken bleiben werden.

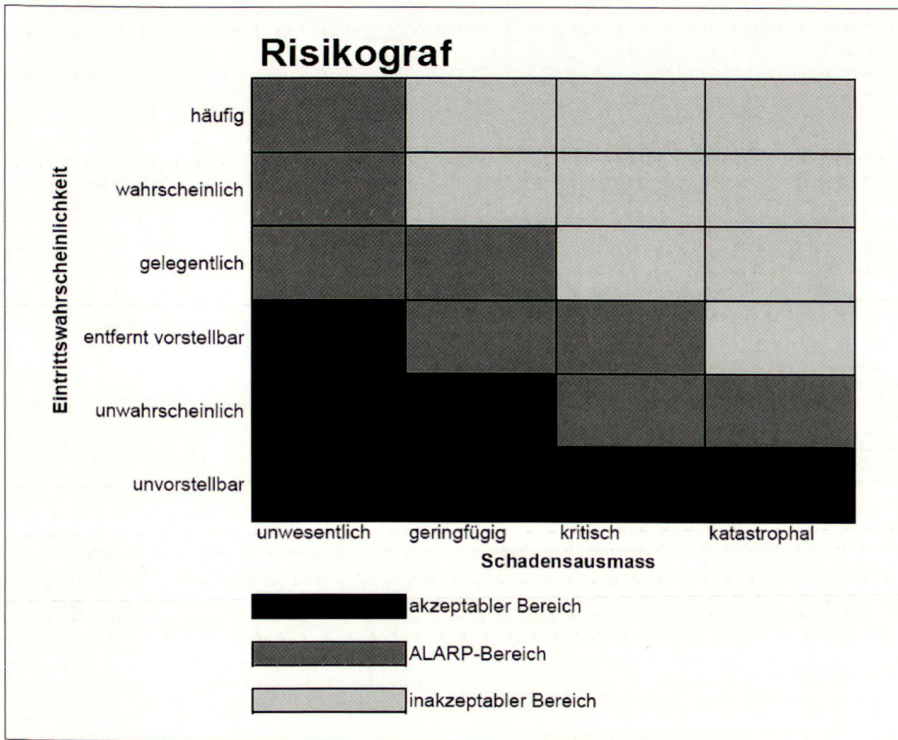
Bei vielen Unternehmen ist Risikomanagement vollwertiger Bestandteil der Unternehmensführung geworden. Dabei helfen verschiedene Methoden, Risiken zu identifizieren, zu bewerten und entsprechende Massnahmen und Verantwortlichkeiten zu definieren. Multinationale Unternehmen haben die Erschwernis, dass Regelungen und Vorschriften für verschiedene Länder zum Teil völlig unterschiedliche Anforderungen stellen. Hinzu kommen oft sehr unterschiedliche Meinungen seitens der Verantwortlichen. Die Schlüsselfrage an die Mitglieder einer Unternehmensleitung «Welches sind die drei Toprisiken für Ihr Unternehmen?» ergibt in der Regel kaum einheitliche Antworten. Deshalb spielt die systematische Risikoeinordnung und -bewertung eine zentrale Rolle. Nur durch ein gemeinsames Verständnis können die Risiken eines Unternehmens sinnvoll gemanagt werden.

## Risikoeinordnung und -bewertung

Es gibt verschiedene Methoden, Bewertungen vorzunehmen. Gemeinsam ist allen, dass es darum geht, vorerst einen umfassenden Überblick über alle Risikofaktoren und deren Einflussgrössen zu erhalten. Danach sind diese Risiken nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensaus-



Risikomanagementprozess.



mass zu bewerten. Die heutigen Risikomanagementsysteme werden häufig durch sogenannte Risikografen unterstützt.

Der Risikograf stellt die Auftretenswahrscheinlichkeit über dem Schadensausmass dar, wobei die Lage einer Risikobewertung in der Fläche des Grafen Aufschluss über das jeweilige Risiko gibt. Nach ISO 14971 werden drei Risikobereiche unterschieden:

- **Grün:** Das Risiko fällt in den weitgehend akzeptablen Bereich (broadly acceptable region)

d.h., entweder ist das Schadensausmass und/oder die Eintretenswahrscheinlichkeit eines Ereignisses so gering, dass das Risiko im Vergleich zu den Risiken anderer Gefährdungen vernachlässigt werden kann. Für diese Gefährdung muss eine Risikoreduzierung nicht zwingend erfolgen.

- **Gelb:** Das Risiko fällt in den «ALARP-Bereich (As Low As Reasonable Practicable region) d. h. das Risiko ist auf das niedrigste vernünftigerweise praktikable Niveau re-

duziert. Risiken in diesem Bereich müssen hinsichtlich Wirkung und Aufwand einer Risikoreduktion sorgfältig abgewogen werden.

- **Rot:** Das Risiko fällt in den nicht akzeptablen Bereich (intolerable region) d. h., das Risiko der Gefährdung ist so schwerwiegend, dass ein/e Geschäftstätigkeit/System/Produkt usw. mit solchen Gefährdungen untragbar wäre. Ein Risiko in diesem Bereich muss durch Reduzierung des Schadensausmasses und/oder der Auftretenswahrscheinlichkeit der Gefährdung verringert werden.

Als nächster Schritt werden dann die zu den einzelnen Risiken gehörenden Bewältigungsmassnahmen definiert. Das Management trägt die Verantwortung, Massnahmen zu treffen. Es hängt vom Risikoappetit des Managements ab, welche Risiken bewusst eingegangen werden oder/und welche eindämmenden Prozesse bereitge-

stellt werden. Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass im zivilen Bereich Risiken teilweise outgesourct oder abgewälzt (z. B. auf Versicherungen) werden können.

Das nach der Implementation aller Massnahmen verbleibende Restrisiko ist in die Unternehmensplanung einzubeziehen. Diese Planung wird allgemein als «Business Continuity Plan» bezeichnet.

Gemäss ISO 14971 ist Sicherheit die Freiheit von nicht akzeptablen Risiken. Das bedeutet, dass im Idealfall alle Risiken bis zur Akzeptanz zu reduzieren wären. Ein solcher Zustand wäre eine Illusion. Ausserdem kann sich Sicherheit gleichzeitig negativ auf das unternehmerische Risiko auswirken.

## Risikomanagement in der Armee

In der Armee findet sich die Beschreibung des Risikomanagementprozesses in der FSO<sup>3</sup> im Anhang 6 «Risikomanagement». Danach ist das Risikomanagement integrierender Bestandteil des militärischen Entschlusses. «Bei der Abschätzung der mit einer Aktion verbundenen Risiken müssen Kommandant und Stab zwei Arten von Risiken in Betracht ziehen: das taktische Risiko und das Unfallrisiko.»

## Taktisches Risiko

Das taktische Risiko ist durch die Gefahren, die durch die Anwesenheit des Gegners auf dem Gefechtsfeld bedingt sind, gekennzeichnet. Die Konsequenzen des taktischen Risikos können zwei Formen annehmen:

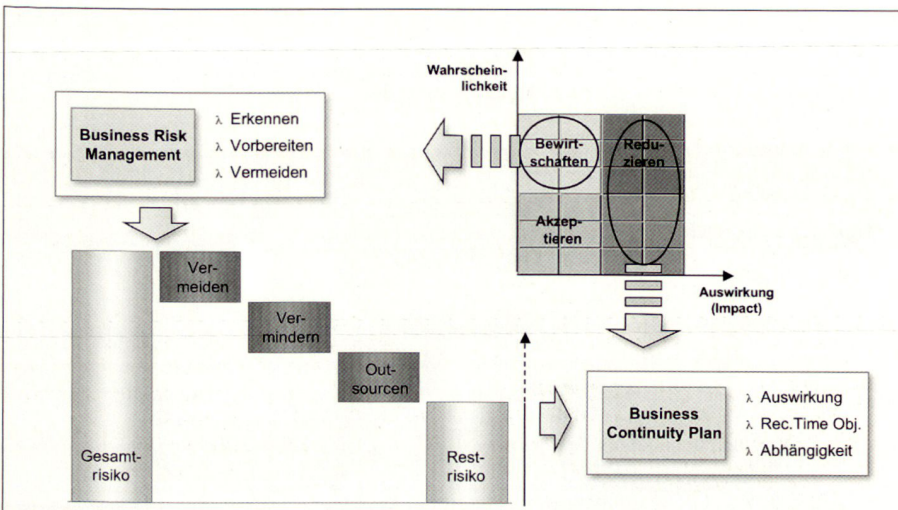
- Passiv: Risiko, welches der Kommandant in Kauf nimmt, dass der Gegner tatsächlich eine Aktion in einer bestimmten Geländekammer durchführt;
- Aktiv: Risiko, das der Kommandant bewusst eingeht und eine Aktion auslöst, um einen Vorteil zu gewinnen, welche die Möglichkeit des Misslingens einschliesst.

Der Kommandant verantwortet alleine, wo er Risiken eingehen will.

## Unfallrisiko

- Das Unfallrisiko umfasst
- unabhängig von jeder gegnerischen Einwirkung
- alle nichttaktischen Risiken.

Es handelt sich vornehmlich um gefährliche Tätigkeiten infolge mangelnder Qualifikation des Personals, mangelnder Disziplin bei der Truppe, artfremdem Personal,



**Business Continuity Management.**

<sup>3</sup>Führung und Stabsorganisation der Armee (FSO XXI).

<b>Gefahren identifizieren</b>		
1	Alle laufenden und künftigen Aspekte (gemäss Faktoren BdL) einbeziehen. Alle möglichen Mittel müssen zur Identifikation eingesetzt werden (Erkundung, Erfahrung, Sicherheitsnormen, Vergangenheit des Verbandes, im Speziellen Unfälle usw.). Gefahren, die nicht auf einfache und adäquate Weise durch einen Verband oder seine Untergebenen gemeistert werden können und aus denen offensichtlich eine Reduktion der Kampfkraft resultiert, müssen Gegenstand des Risikomanagements sein.	
<b>Gefahren bewerten</b>		
2	Jede Gefahr einzeln bewerten und das damit verbundene Risiko (Wahrscheinlichkeit und potenzielle Schäden) bestimmen.	
3	<b>Massnahmen zur Reduktion ausarbeiten</b>	Es muss beurteilt werden, wie die Tragweite und / oder die Eintretenswahrscheinlichkeit reduziert werden können.
	<b>Restrisiko bestimmen</b>	Das Risiko nach der Definition der Massnahmen und unter der Annahme, dass sie effizient sind, neu beurteilen.
	<b>Entschluss fassen</b>	Der Kommandant entscheidet allein, ob das Restrisiko tragbar ist. Wenn er es für die Fortsetzung der Aktion als zu hoch einstuft, muss man zusätzliche Massnahmen treffen oder die geplante Aktion ändern oder verwerfen.
<b>Massnahmen implementieren</b>		
4	Festlegen, wie jede Massnahme umgesetzt wird, und die Truppe über die kommenden Ereignisse / Aktionen orientieren.	
5	<b>Umsetzung überwachen</b>	Erklären, wie jede Massnahme umgesetzt wird, um ihren Erfolg sicherzustellen. Die Begleitung der Massnahmen stellt ihren Erfolg sicher.
	<b>Massnahmen bewerten</b>	Der Erfolg der Massnahmen muss gemessen werden. Wenn eine Massnahme nicht wirksam ist, muss die Ursache erörtert werden; die diesbezügliche Erfahrung führt zu Korrekturen.
Beurteilung der Vorgaben		

Versagen der Ausrüstung oder ungenügend vorbereiteten oder schlecht gewarteten Ausrüstungsteilen sowie umweltgebundener Bedingungen (z.B. vereiste Strassen oder wenig Sicht infolge Nebel), welche die Aktion gefährden können.

Die Beurteilung von Unfallrisiken fällt in den Kompetenzbereich sowohl des Kommandanten als auch seines Stabes. Alle suchen ständig nach Risiken in ihrem Kompetenzbereich und schlagen adäquate Massnahmen zur Risikoreduzierung vor.

Der Ablauf des Risikomanagements ist im Anhang 6 der FSO genau festgelegt und lässt keinen Interpretationsspielraum. Danach geht es darum:

- Gefahren zu identifizieren und zu bewerten,
- Reduktionsmassnahmen zu erarbeiten,
- zu entscheiden, ob der gewonnene Vorteil das Risiko rechtfertigt,
- Reduktionsmassnahmen zu vollziehen, zu überwachen und zu führen.

Letztendlich hat der Risikomanagementprozess den Zweck, die Sicherheit der Truppe während eines Einsatzes oder einer Aktion zu erhöhen. Der Begriff der Sicherheit ist in den militärischen Führungsreglementen<sup>4</sup> nicht klar definiert. Zwar gehört die Sicherheit zu den allgemeinen Grundsätzen der Gefechtsführung und damit zu den Überprüfungs-faktoren betreffend die Machbarkeit eines Entschlusses. Unter Sicherheit wird in diesem Zusammenhang allerdings nur ein sehr eingeschränktes Spektrum verstanden.

## Gegenüberstellung Zivil - Militär

Währenddem im Militär der Risikomanagementprozess verhältnismässig einfach ist, kann dieser – je nach Unternehmung – im zivilen Bereich sehr umfangreich und für Aussenstehende kaum mehr überblickbar sein. In multinationalen Firmen sind ganze Abteilungen mit Risikomanagement beschäftigt. Unter solchen Bedingungen ist auch der Einsatz entsprechender Informatiktools unabdingbar.

Gemäss ISO 14971 ist Sicherheit die Freiheit von nicht akzeptablen Risiken.

Gerade die Einfachheit im Militär hat den Vorteil, dass militärische Kader ein Basiswissen bezüglich Risikomanagement erhalten und damit das entsprechende Verständnis geschaffen und gefördert wird. Die praktische Anwendung der Vorgehensweise gibt einen Einblick in eine mögliche Vorgehensweise, welche im Zivilen sehr viel komplexer, aber doch auf der gleichen Basis stattfindet. Es wäre allerdings vermessen zu sagen, dass eine militärische Ausbildung in diesem Bereich bereits die Grundlage für das zivile Know-how darstellt. Geschäftsberichte von Unternehmen zeigen auf, wie komplex das Thema Risikomanagement für die Firmenleitungen tatsächlich ist.

<sup>4</sup>Regl. Begriffe Führungselemente der Armee. ■

Ref	Description	Status
R0023	An airplane crashes on the premises of ABC Company	Acceptable
R0020	After having concentrated investments on one security, a market collapse for that ...	Unacceptable
R0029	A person connects anonymously to transactions settlement software by using oth...	Unacceptable
R0021	Pricing errors on illiquid investments	Unacceptable
R0025	A change in the applicable legislation is not identified	Unacceptable
R0019	Products are developped that do not meet market expectation	Unacceptable
R0007	Regulatory reporting are produced late	Unacceptable
R0008	The security database is not correct (sedol, description, currency)	Unacceptable
R0001	Non-ABC funds are not subject to the same strict escalation procedures and follo...	Unacceptable
R0022	A very experienced fund manager leaves ABC Company	Unacceptable
R0002	Late detection of breach	Unacceptable
R0006	A trade not complying with the prospectus and/or Law is recorded	Unacceptable
R0024	The help desk for the internet site is not available for a period of 1 day. Clients ar...	Unacceptable
R0014	A Nav is published (sent to the transfer agent) by the accountant before the recon...	Unacceptable
R0012	An unauthorised order (not authorised distributor or clients) is accepted	Unacceptable
R0005	A provision for tax (withholding) isn't recorded or with the wrong amount during a f...	Unacceptable
R0010	Telekurs feed is late	Unacceptable
R0015	Portfolio manager sells securities that the fund does not hold	Unacceptable
R0003	Unsufficient derivative knowledge leads to a major error	Unacceptable
R0017	The invoices are paid and recorded late because the first approval is performed ...	Unacceptable
R0026	Computer systems are unavailable because of a fire in the computer room	Unacceptable

## IT-unterstütztes Risk-Management-Tool.



**Rolf P. Schatzmann**  
Partner Advisory  
PricewaterhouseCoopers AG  
Oberst i Gst  
Stab Operative Schulung  
8050 Zürich



# Führungsausbildung in Armee und Wirtschaft – die Sicht des Ausbildners

Die militärische Ausbildung steht immer mehr im Wettstreit mit den Anforderungen der globalisierten Wirtschaft und wird einer klaren Nutzenbewertung unterzogen. Gerade weil es nicht Aufgabe der Armee ist, ihre Ausbildung an zivilen Bedürfnissen zu orientieren, muss sie den Nutzen und ihre spezifischen Stärken sichtbar machen. Es wird darauf hingewiesen, dass weder die Führung in der Wirtschaft noch in der Armee auf homogenen Grundlagen beruhen. Ein KMU hat oft andere Bedürfnisse für seine Führungskräfte als ein grosses internationales Unternehmen. Insbesondere im operativen Bereich und bei den mittleren Kadern ist aber die Führungsanforderung doch sehr ähnlich. Diese beruhen weitgehend auf denselben Kompetenzen, die teilweise auch in zertifizierten militärischen Ausbildungen vermittelt werden. Die Besonderheiten der anspruchsvollen militärischen Führungsausbildung werden erläutert und müssen marketingmässig dargestellt werden. TD

Andreas Meyer

## Militärische Ausbildung in Konkurrenz mit der beruflichen Karriere

Der rasche Wandel, dem die militärischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren unterzogen waren, hat die Diskussion um den Nutzen einer militärischen Laufbahn weiter verschärft. Für Absolventen einer Führungsausbildung in der Armee ergibt sich aber nach wie vor ein beträchtlicher Mehrwert für die zivile Karriere.

Die Wirtschaftsmärkte werden zusehends liberalisiert und globalisiert. Im Gleichschritt dazu verschärft sich der wirtschaftliche Wettbewerb kontinuierlich. Der Beginn oder die Fortsetzung einer beruflichen Karriere ist mit einem immer höheren, persönlichen Einsatz verbunden. Viele junge, fähige Leute fürchten daher die mit einer militärischen Karriere verbundene, zusätzliche zeitliche Belastung. Aus ihrer Sicht droht die militärische Weiterbildung die berufliche Karriere zu erschweren oder gar zu verhindern. Diese Leute nehmen deshalb (oft unterstützt durch ihre Arbeitgeber) zusehends Abstand von einer militärischen Laufbahn.

Im harten Wirtschaftsumfeld streben die Unternehmen einen immer unmittelbareren «Return on Investment» an. Unter diesem Blickwinkel wird der Nutzen einer militärischen Kaderausbildung für zivile Führungs- oder Stabsaufgaben verneint. Der langfristige Nutzen einer solchen Ausbildung für die zivile Laufbahn wird nicht

in Betracht gezogen. Deshalb erachten viele (in- und ausländische) Unternehmensleiter und Personalverantwortliche die militärische Führungs- und Stabstätigkeit ihrer Kader heute als unnötig. Das Ansehen einer militärischen Kaderfunktion schwindet in der heutigen Gesellschaft immer mehr. Auch dies hält junge Leute davon ab, sich in der Armee zu engagieren. Der Dienst für die Allgemeinheit scheint im Zeitalter des sich ausweitenden Individualismus an Stellenwert zu verlieren.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, dass Absolventen einer Führungsausbildung in der Armee nach wie vor von einem Mehrwert an Qualifikationen profitieren, der auch auf dem heutigen Arbeitsmarkt Vorteile verschafft. Es sei hier aber auch klar festgehalten: Die Schweiz hat eine Armee, um einen Sicherheitsauftrag zu erfüllen, und nicht, um Leute für die Wirtschaft auszubilden. Dies darf bei all den Diskussionen um den Nutzen einer militärischen Kaderlaufbahn nicht vergessen gehen. Die Armee kann und soll sich konsequent auf ihren Auftrag konzentrieren und Inhalte und Strukturen ihrer Kaderausbildung danach ausrichten. Sie bietet auch so oder gerade deshalb Vorteile gegenüber zivilen Ausbildungen.

## Schwierige Vergleiche

Vergleiche der Führungsausbildung in Armee und Wirtschaft werden oft und gerne angestellt. Am Anfang solcher Vergleiche fehlt oft eine Klarstellung, was eigentlich miteinander verglichen wird und wer die Vergleiche anstellt. Die «Wirtschaft» als ho-

mogenes Gebilde gibt es nicht. Oft äussern sich Topkader aus der Finanz- und Pharmaindustrie oder aus der Beratungsbranche zu dieser Thematik. Dies ist aber nur eine Sichtweise. Drei Viertel der Beschäftigten in der Schweiz arbeiten bekanntermassen in Betrieben mit mittelständischen Strukturen, die andere Rahmenbedingungen kennen. Auch die Armee ist bezüglich der Führungssituationen kein homogenes Gebilde: Je nach Waffengattung und ausgeübter Funktion können die Anforderungen an eine Führungsperson sehr voneinander abweichen. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Führungserfahrungen, die von der Armee ins zivile Berufsfeld transferiert werden können.

Oft geschehen Vergleiche aus sehr subjektiver Sicht: Ist es etwa der «Alt-Armee61er», der seine militärischen Ausbildungserfahrungen aus den Sechzigern und Siebzigern mit den heutigen Anforderungen in der Wirtschaft vergleicht? Oder sind es Leute, die die Armee und deren Ausbildungsinhalte nur vom Hörensagen kennen, oder Personen (z.B. ein Teil der Berufsmilitärs), deren Kenntnisse der zivilen Führungsbedingungen auf Schilderungen Dritter basieren?

Der Fokus liegt bei den nachfolgenden Ausführungen auf dem Vergleich von Führungsanforderungen und -ausbildungen der unteren und mittleren Kader in Armee und zivilen Organisationen. Auf dieser Stufe sind die Anforderungen noch sehr ähnlich:

Mitarbeitergespräche führen, Sitzungen leiten, Informationen weitergeben usw. müssen alle Vorgesetzte. Unabhängig, ob sie in der Bank, im Ingenieurbüro oder in einer Eventagentur arbeiten.

Die «Wirtschaft» als homogenes Gebilde gibt es nicht. Auch die Armee ist bezüglich der Führungssituationen kein homogenes Gebilde.

## Gleiche Bedürfnisse in Armee und Wirtschaft

Die Aussage «bei uns wird nicht militärisch geführt» wird heute oft als Qualitätsmerkmal verstanden. Hier gilt es nach-

zufragen: Was wird als militärische Führung verstanden, was als zivile? Armee und Wirtschaft haben zwar unterschiedliche Aufgaben, es besteht aber eine Schnittmenge an Qualifikationen, die sowohl in der Armee und der Wirtschaft benötigt werden, um die Zielsetzungen dieser Organisationen zu erfüllen. Diese Schnittmenge besteht (bezogen auf das untere und mittlere Armeekader) im Überblick aus:

- **Selbstkompetenz** (Selbstkenntnis, Verantwortungsbewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit, psychische und physische Belastbarkeit)
- **Sozialkompetenz** (Kommunikation, Teamfähigkeit, Konfliktbewältigung)
- **Methodenkompetenz** (Auftragserteilung, Arbeitstechnik, Sitzungstechnik, Prioritätensetzung)

Diese Themen werden auch in zivilen Kursen ausgebildet. Seit wenigen Jahren existiert eine modular aufgebaute Führungsausbildung, die mit einem eidg. Fachausweis «Führungsfachmann» bzw. «eidg. dipl. Führungsfachmann» abgeschlossen werden kann.

Der heutige Vorsteher des VBS, Samuel Schmid, erkannte die identischen Bedürfnisse an Führungsqualifikationen in Armee und Wirtschaft. Er reichte 1997 – damals noch als Nationalrat – ein Postulat mit dem Ziel ein, die militärische Führungsausbildung zu zertifizieren und sie so mit analogen modularen Ausbildungen im zivilen Bildungsbereich kompatibel zu machen. Mit grossem Erfolg: Heute können Absolventen von militärischen Kaderlehrgängen Modulprüfungen ablegen, die sie – zum Teil mit weiteren in zivilen Lehrgängen erworbenen Modulen – zur Absolvierung der oben erwähnten eidgenössischen Prüfungen berechtigen.

In der Marketingsprache bietet die Armee aber mit diesen Abschlüssen ein «me-too-Produkt» an: Den erworbenen Fachausweisen sieht man nicht an, ob sie relativ locker in einer Abendschule oder unter den harten Bedingungen einer militärischen Kadernschule erworben wurden. Deshalb soll hier aufgezeigt werden, wo der Mehrwert der in der Armee erworbenen Führungsqualifikationen besteht. Oder um bei der Marketingterminologie zu bleiben: wo die USP (Unique Selling Proposition) der Armeeausbildung sind.

## Vorteile militärischer Führungsausbildung

Die Armee verfügt über ein einzigartiges Nutzenpotenzial (vgl. Grafik) bezüglich ihrer Ausbildungsbedingungen:

- **Flexible Lerngewohnheiten:** Absolventen der oben erwähnten militärischen Kader-

Armee	zivile Ausbildung
flexible Lerngewohnheiten	strukturierte Lerngewohnheiten
lange Ausbildungszeiten (Wochen)	kurze Ausbildungszeiten (Tage)
prozesshaft	punktuell
integriert	isoliert
verteiltes Lernen	massiertes Lernen
Anwendungsstufe	Anlern-/Festigungsstufe
konkret	abstrakt
Umsetzungskontrolle	Selbstkontrolle
unter Belastung	geschützte Atmosphäre

schulen sind in der Regel 20 bis 25 Jahre alt, das heisst sie sind noch flexibel genug für das Lernen von neuen Verhaltensweisen. In vergleichbaren zivilen Kursen liegt das Durchschnittsalter der Teilnehmenden zwischen 30 und 40 Jahren. Bei diesen Absolventen müssen oft zuerst alte Verhaltensmuster hinterfragt und eventuell eliminiert werden, bevor neue integriert werden können.

■ **Lange Ausbildungszeiten** (Wochen) sind zwar wegen der langen Arbeitsplatzabwesenheiten hinderlich. Für die Nachhaltigkeit des Lernerfolges sind sie aber entscheidend: Sie erlauben viele kleine Schritte und immer wieder das Üben, Kontrollieren und Verbessern.

Dadurch geschieht die Ausbildung *prozesshaft*, was gerade für das Aneignen von Verhaltenskompetenzen unabdingbar ist. Belastbarkeit oder Teamfähigkeit lassen sich kaum in einem Dreitägeseinzeltraining trainieren. In der Armee wird das Gelernte unmittelbar in die Praxis *integriert*. Es müssen nicht wie in zivilen Ausbildungen künstliche Situationen in Form von Rollenspielen oder Fallstudien geschaffen werden, um den Lernstoff zu vertiefen. Das Lernen in der Armee wird dadurch sehr *konkret* und anschaulich.

Die *Umsetzungskontrolle* erfolgt in der Armee durch Instruktoren und Vorgesetzte unmittelbar und permanent. Sie funktionieren als Coaches. In zivilen Kursen Ausgebildete müssen allzu oft sich selber genügen und wissen nicht, wo sie bezüglich der Umsetzung des Gelernten stehen. Ihre Vorgesetzten beschränken sich oft auf die Unterzeichnung der Kursbewilligung. «Die Führungskraft als Coach» wird in zivilen Betrieben zwar immer wieder propagiert, in der praktischen Umsetzung sieht es allerdings, wie Umfragen zeigen, nicht so gut aus.

Schliesslich findet die militärische Ausbildung aufgrund der zu lösenden Aufgaben und der zeitlichen Rahmenbedingungen unter permanent *Belastung* statt. Während der Rhythmus in zivilen Ausbildungen sich eher den Bedürfnissen der Teilnehmenden anpasst.

Armee und zivile Betriebe benötigen Kader mit ähnlichen Führungs Kompetenzen. Diese Kompetenzen werden in der Armee wie auch in zivilen Ausbildungen vermittelt.

Ein Nutzenpotenzial ist definiert als eine im Unternehmen (...) selbst vorhandene, günstige Konstellation, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil der Bezugsgruppen erschlossen werden kann.

Das in der Armee angeeignete Wissen wird aber unmittelbar in Handlungskompetenz überführt, es wird immer wieder trainiert, oft auch in krisenähnlichen Situationen.

Deshalb sind in der Armee erlernte Führungseigenschaften tiefer verankert und wirken nachhaltiger. Führungsausbildung in der Armee bietet somit einen hohen Mehrwert gegenüber in zivilen Kursen erworbenen Fähigkeiten.

## Marketing

Auch wenn die USP der militärischen Führungsausbildung einleuchtend sind, deren Vermarktung ist nicht einfach. Zwar anerkennen namhafte Unternehmensleiter den Wert einer militärischen Führungsausbildung nach wie vor und versichern, auch Offiziere einzustellen. Nur sind diese Firmenexponenten bei der Selektion von Kaderleuten dieser Stufen in der Regel gar nicht involviert. Die erste Hürde für einen jungen Offizier ist meistens der Personaldienst. Dort zählen vor allem Diplome, Zertifikate und zeitliche Verfügbarkeit. Das zeitliche militärische Engagement und die Unkenntnis vieler Personalverantwortlicher über den Mehrwert der Armeeausbildung kann dann für den Offizier rasch zum Hindernis werden oder ist zumindest kein Vorteil mehr.

Die Armee ist in Zukunft noch mehr gefordert, ihre Kaderausbildung wieder als Marke zu positionieren und sie auf den richtigen Kanälen zu kommunizieren. So wie früher, als «Offizier» noch ein Leistungsausweis war, der nicht weiter erklärt werden musste. ■



**Andreas Meyer**  
Selbstständiger  
Unternehmensberater  
mypro Management  
Development  
Oberstlt i Gst  
ehemaliger  
Instruktionsoffizier  
7320 Sargans

# Kommunikation, zentrale Führungsaufgabe der Armee – aber auch der Politik

Während zu Zeiten des Kalten Krieges die Kommunikation im Wesentlichen die Form betraf, sind heute die Inhalte mindestens so wichtig. Ähnlich massive Veränderungen sind auch in der Wahrnehmung der Armee sowohl in der Politik als auch in der Öffentlichkeit, bei der persönlichen Einstellung und in den Medien erfolgt. Deshalb ist gerade die zielgruppenspezifische Information wichtig geworden. Nur dadurch kann die Armee langfristig wirksame Einstellungen ihres Zielpublikums beeinflussen. Dazu gehören verständliche Botschaften, glaubwürdige Botschafter und die notwendige Voraussicht. TD

Iwan Rickenbacher

## Zur Fragestellung

Wie ich 1966 als junger Leutnant der Gebirgsinfanterie in den ersten Wiederholungskurs einrückte, war für meine Schwyzer und mich die Ausgangslage klar. Die meisten rückten ein, weil sie mussten und weil die Alternativen zum Nichteinrücken weder militärisch noch zivil berauschend waren. Vorgesetzte hatten noch weitgehend allein das Sagen, bis hin zur Pflege persönlicher Marotten (ständiger Mützenbefehl, persönliche Interpretationen des zulässigen Haarschnitts usw.). Die Begründungen, mit denen Offiziere militärische Übungen und Forderungen legitimierten, waren identisch mit der vorherrschenden Meinung der zivilen Eliten, der Behörden und eines grossen Teils der Medien. Das militärpolitische Umfeld war geprägt vom Kalten Krieg und von der Möglichkeit eines bewaffneten Konfliktes in Europa, in den auch die Schweiz hätte einbezogen werden können. Dies war der gemeinsame Hintergrund für die öffentliche und die militärische Diskussion von Sicherheitsfragen. Schwierigkeiten handelten sich Führer allenfalls dann ein, wenn sie in ihren Dispositionen augenfällig versagten und die Truppe die Konsequenzen von Fehlentscheidungen mehr oder weniger schmerzhaft ausbaden musste. Die Kommunikation war tauglich, wenn der Untergebene die Anordnung («ich wiederhole...») quittiert hatte. Da hat sich einiges verändert unterdessen.

Ein junger Leutnant der Infanterie, der heute seinen ersten Wiederholungskurs antritt, weiss, dass kaum die Hälfte seines Jahrgangs noch Dienst leistet. Seine zivilen Vorgesetzten vermitteln in vielen Fällen nicht den Eindruck, sie würden seinen Dienst als wichtigen Beitrag zur kollekti-

ven Sicherheit schätzen, und einig sind sich nicht einmal die militärisch geschulten Kader, welche Ausrichtung militärische Formationen, Ausrüstungen und Übungen nehmen sollen. Und die Medien verstehen sich längst nicht mehr als Eckpfeiler der geistigen Landesverteidigung. Vorbei sind die Zeiten, wo sich Chefredaktoren in ihrem Büro vor dem Einrücken ins Pressebataillon ihre Mitarbeitenden noch kurz und stolz in der Ausgangsuniform zeigten. Und Marotten als Mittel zur persönlichen Profilierung sind nicht mehr sehr en vogue.

Wo Sinn und Zweck der Armee öffentlich zur Debatte steht, kann sich Führungskommunikation nicht auf das Quittieren der Anordnung beschränken. Der Kommunikationsinhalt ist mindestens ebenso wichtig geworden wie dessen Übermittlung.

## Das Ende des Meinungsmonopols

Um 1605 erschien in Strassburg unter dem Titel «Relation aller fürnehmen und gedenckwürdigen» Historien die erste Zeitung und damit ein erstes Massenmedium (die älteste, noch erhaltene Ausgabe stammt von 1609 und wurde im Kloster Salem am Bodensee gefunden – die Mönche gehörten wohl zu den Abonnenten). Dieses Ereignis war unter verschiedenen Gesichtspunkten revolutionär.

Mit der Zeitung konnte eine Nachricht für alle, die lesen und verstehen konnten, über weite Strecken verbreitet werden. Nachrichtenübermittlung war nicht mehr primär mündliche Überlieferung, und der Erfahrungsraum des Einzelnen erweiterte sich über den Gesichtskreis, der nicht ohne Not überschritten wurde, hinaus.

Die nächste Umwälzung erfolgte 200 Jahre später. Mit den ersten Signalen des Telegrafens wurde die beinahe zeitgleiche Wahrnehmung von Nachrichten über

grosse Distanzen möglich. Die weiteren Entwicklungen bis zum Internet waren letztlich Applikationen der Möglichkeit, Nachrichten unverzüglich und überall verfügbar zu machen.

Die dritte und jüngste Veränderung ist die Entkoppelung der Medien von der Politik, von den Mächtigen in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts, die Ausrichtung medialer Angebote auf Marktbedingungen. Zu diesen Marktbedingungen gehört auch, für den tragenden Anzeigenmarkt möglichst wenig Streuverluste zu produzieren, was wiederum die zunehmende Segmentierung der Medien auf ihre spezifischen Publika bewirkt.

Dies hat Folgen auch für die persönliche Führung, im Staat, in Verbänden und Unternehmen. Niemand mehr kann Auffassungen, Meinungen, Informationen auf Dauer monopolisieren. Wer andere überzeugen will, steht in permanenter Konkurrenz mit andern, auch mit virtuellen Meinungsbildnern, nicht nur inhaltlich, auch formal, und die Geführten haben die Gewohnheit entwickelt, die Meinungen ihrer Führer mit den Auffassungen anderer zu vergleichen. Dieser Vergleich findet auch im öffentlichen Raum statt, der durch die Medien fast unbegrenzt geworden ist.

## Die Zielgruppe und ihre Informationsgewohnheiten

Die Individualisierung, die unsere Gesellschaft auszeichnet, hängt auch mit dem Tatbestand zusammen, dass die unterschiedlichsten Informationen, Erklärungen, Deutungen der Welt über die Medien allgemein zugänglich geworden sind. Dies bedeutet, dass Institutionen und ihre Repräsentanten mehr investieren müssen, um zu ergründen, wer ausser ihnen auf die Einstellung dieser Menschen Einfluss nimmt, in welchem Informationsumfeld die Zielgruppen stehen.

Die jungen Männer, die jungen Frauen, die sich der militärischen Eignungsprüfung stellen, verfügen gegenüber dem möglicherweise anstehenden militärischen Dienst über ein buntes Patchwork an Prädispositionen in Form von Wissensbeständen, Einstellungen, Vermutungen, Erfahrungen aller Art. Diese Prädispositionen, so unvollständig und ungenau sie sein mögen, entscheiden darüber, wie erste konkrete und persönliche Erfahrungen mit dem System akzeptiert und vielleicht sogar

internalisiert werden. Es ist ein Verdienst von Sozialwissenschaftlern wie Karl W. Haltiner, immer wieder Daten über Einstellungen und Präferenzen junger Menschen zur Armee zu erfassen und publik zu machen.

Diese Einstellungen werden ausserhalb der relativ kurzen medialen Thematisierungsfenster aufgebaut. Beteiligt sind Eltern, Nachbarn, Lehrkräfte, Gleichaltrige, zivile Vorgesetzte, die Vorgänger, die von ihren Erfahrungen berichten. Nicht dass Medien in ihrer Kurzlebigkeit überhaupt keinen Einfluss hätten. Spektakuläre, aufwühlende Ereignisse können im Zeitpunkt einer persönlichen Entscheidung durchaus eine Rolle spielen. Für junge Deutsche sind am Tage der Entscheidung für oder gegen den Zivildienst jüngste Ereignisse im Irak, in Afghanistan sehr präsent. Schweizerinnen und Schweizer hingegen dürften in ihrer Einstellung zur Armee weniger durch solche Einzelereignisse und aktuelle politische Geschehnisse beeinflusst sein als vielmehr durch die Meinungslage, wie sie von ihren Meinungsführerinnen und Meinungsführern über längere Zeit geprägt wird.

## Meinungsbildung braucht Zeit

Aus den bisherigen Überlegungen dürfte klar geworden sein, dass militärische Führbarkeit von Menschen stark von ihren über lange Zeit erworbenen Dispositionen abhängt. Die Kommunikation der militärischen Führung muss die Zielgruppen lange vor der eigentlichen Dienstleistung erreichen, und sie muss sich inhaltlich mit diesen Dispositionen auseinandersetzen. Da ist darüber nachzudenken, wie und mit welchen Inhalten traditionelle Gefässe wie der staatsbürgerliche Unterricht in der Schule oder Truppenbegegnungen für Berufsschul- und Gymnasialklassen ergänzt werden können.

Wenn die schweizerische Stromwirtschaft meint, die sich abzeichnende Stromlücke in 10, 15 Jahren sei weiterhin durch den Beitrag der Kernenergie zu schliessen, dann muss sie in der Tat jetzt mit der Argumentation einsetzen, will sie die Prädisposition der mitentscheidenden Bürgerinnen und Bürger für einen Zeitpunkt 2010 und später beeinflussen. Ein späteres Rentenalter wird nicht in einem Jahr entscheidungsreif, und bis stereotype Vorstellungen von Geschlechterrollen korrigiert werden können, verstreichen grosse Zeiträume. Vom Augenblick an, wo die Möglichkeit des Staates, Militärdienst zu erzwingen, zu erodieren begann, ist die Entwicklung einer Motivations- und Akzeptanzstrategie zwingend geworden. Diese neue Strategie ist für mich noch nicht erkennbar.

Vom Augenblick an, wo die Möglichkeit des Staates, Militärdienst zu erzwingen, zu erodieren begann, ist die Entwicklung einer Motivations- und Akzeptanzstrategie zwingend geworden.

Das Zielpublikum hat neue Informationsgewohnheiten entwickelt und zeitliche wie örtliche Räume definiert, wo sie für ihre Botschaften erreichbar bzw. nicht erreichbar ist. Diesen Gegebenheiten hat sich die Armee zu stellen, wenn sie mit ihren Botschaften ankommen will.

## Die Botschaften

Die Botschaft selbst – eigentlich das Naheliegendste – läuft oft Gefahr, zu wenig beachtet zu werden. Was für eine Institution und ihre Repräsentanten verständlich, einleuchtend, klar und sinnstiftend wirkt, muss es für die Zielgruppe nicht in gleichem Masse sein. Genau so, wie Produkte vor ihrer eigentlichen Marktreife auf «Herz und Nieren» getestet werden, sollten auch Botschaften auf Verständlichkeit und hinsichtlich ihrer möglichen (Neben-)Wirkungen geprüft werden. Das Wecken von Aufmerksamkeit alleine genügt nicht – je nach Ziel der Kommunikation (affektiv, kognitiv, Verhaltensänderung) muss die Botschaft erst eine Reihe von Hürden überwinden, um die beabsichtigte Effektivität zu erzielen. Deshalb gilt es, auch aus erfolgreichen und weniger erfolgreichen Kommunikationsversuchen, aus gescheiterten und geglückten Kampagnen und Marketingstrategien zu lernen.

Die Überprüfung von Botschaften auf ihre Wirkungen gestaltet sich anspruchsvoll – Meinungsänderungen finden sehr oft in kleinen Schritten statt, «grosse Würfe» sind selten. Es müssen geeignete Instrumentarien zur Verfügung stehen, damit diese kleinen Schritte erfasst werden können. Dabei muss es jederzeit möglich sein, die Strategie aktuellen Entwicklungen anzupassen.

Botschaften stehen in den seltensten Fällen isoliert da. Sie bewegen sich in einem stark frequentierten Kommunikationsraum bzw. in einem Kontextumfeld, wo sie mit anderen Botschaften inhaltlich kollidieren, wo sie «überlappt» oder gar verdeckt werden können. Kenntnisse hinsichtlich der in diesen Räumen vorherrschenden Inhalte und Thematisierungen, aber auch der wichtigen Absender sind unabdingbar, wenn Botschaften ankommen sollen. Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass sich die politische Elite in der Beurteilung wesent-

licher sicherheitspolitischer Fragen uneinig ist und ihrerseits beiträgt, die Informationslage für die möglichen Empfänger höchst unübersichtlich zu machen.

## Die Botschafterinnen und Botschafter

Die wichtigsten Botschafterinnen und Botschafter sind und bleiben die militärischen Kaderpersonen, nicht nur im unmittelbaren militärischen Kontakt mit ihren Untergebenen, sondern in unserem Milizsystem auch in ihrer Funktion als Meinungsführerinnen und Meinungsführer im zivilen Umfeld. Ihre Glaubwürdigkeit beruht einerseits auf ihrer militärischen Kompetenz, andererseits auf der Reputation, welche sie sich in den Augen ihrer Zielgruppen erworben haben. Während die Qualität der Führungsausbildung seit meiner aktiven Dienstzeit ohne Zweifel zugenommen hat, ist die Zuordnung gesellschaftlicher Reputationswerte an militärische Führungspersonen für Dritte sehr schwierig geworden. Die Entkoppelung militärischer Verbände von Herkunftsregionen hat dazu geführt, dass militärische Einsätze nicht mehr zum gesellschaftlichen Thema einer Talschaft, eines Kantons werden. Die Zahl von Medienberichten über Wiederholungskurse und Truppeneinsätze mit der Präsentation der wichtigsten Protagonisten entfällt. Es ist schon fast Zufall, wenn im zivilen Umfeld die militärische Funktion einer Person zum Thema wird. Es wäre darüber nachzudenken, wie das Reputationspotenzial, das Angehörige der Miliz auf Grund ihrer ausserdienstlichen Funktionen und Leistungen einbringen, wieder sichtbar gemacht werden könnte. Politiker oder Wirtschaftsführer gründen einen Teil ihres Ansehens auf unternehmensfremde Qualifikationen, die sie im gesellschaftlichen Umfeld einbringen und pflegen.

Die genannten Meinungsführer sind nicht automatisch gute Botschafter für die Anliegen der Armee. Auch ihre persönlichen Dispositionen und Erfahrungswerte spielen eine grosse Rolle hinsichtlich derjenigen Botschaften, die sie an die übrigen Militärdienstleistenden weitergeben. Das Milizkader nimmt nicht nur eine Meinungsführerposition ein, es ist für die oberste Armeeführung gleichzeitig Gradmesser für die Akzeptanz derjenigen Botschaften, welche sie vermitteln möchte. Ist diese Akzeptanz bereits auf dieser Stufe nicht oder nur ungenügend vorhanden, muss davon ausgegangen werden, dass entsprechende negative Einstellungen weitervermittelt werden.

## Nicht alles lässt sich kontrollieren

Gelegentlich ist es so, dass öffentliche Aufmerksamkeit entsteht, wenn es einer Institution und deren Reputation weniger gefällt. Die Gerüstfirma, deren Snowboardrampe einbricht, ist sich der Öffentlichkeit gewiss, auch die Drogerie, deren Lehrtochter Brennsprit an Stelle eines Desinfektionsmittels herausgegeben hat. Die Armee wird auch im Zusammenhang mit Fehlleistungen ihrer Angehörigen thematisiert.

Es lohnt sich, von Zeit zu Zeit jene Risiken zu orten, die eine Institution auf Grund ihres Auftrages, ihrer Konfiguration, ihres Umfeldes birgt und die entsprechenden Vorbereitungen zu treffen, wie in solchen Situationen zu handeln und zu kommunizieren ist. Gute Kommunikation besteht zu einem nicht unerheblichen Teil aus Voraussicht.

## Gute Kommunikation besteht zu einem nicht unerheblichen Teil aus Voraussicht.

Krisensituationen bergen oft Potenzial für eine positive öffentliche Wahrnehmung: Nebst der Krise oder dem Schaden an sich geht es immer auch um die Art und Weise, wie damit umgegangen wird. Es ist wichtig, dass aus solchen Erfahrungen Lehren gezogen werden.

## Schlussbemerkungen

Kommunikation war in der Armee immer schon ein wesentliches Führungsinstrument. Schon längst darf diese Kommunikation nicht mehr als eingeleisige «Befehlsverlautbarung» verstanden werden. Der Dialog mit unterschiedlichen Ziel- und Anspruchsgruppen führt nur dann zu guten Resultaten, wenn die Voraussetzungen der Dialogpartner bekannt sind und sich die Art und Weise der Kommunikation auf diese Prädispositionen ausrichtet – sowohl in formaler Hinsicht als auch inhaltstechnisch. Es gilt, Zielgruppen zu identifizieren, sie in denjenigen Kommunikationsräumen abzuholen, wo sie sich aufhalten, Botschaften so zu formulieren, dass sie auf die Lebenswirklichkeiten, Sorgen und Anliegen der Armeeangehörigen Bezug nehmen und Botschafterinnen und Botschafter in Kaderpositionen so zu alimientieren, dass sie ihrer Funktion als Meinungsführer entsprechen können.

Mit dem letztgenannten Punkt, dem Bedeutungszuwachs der Botschafterinnen und der Botschafter, sind wir wieder dort, wo der mittelalterliche Kurier die Wahrheit der überbrachten Botschaft durch seine Legitimationsschreiben ausweisen musste, wo Führerinnen und Führerpersönlichkeit auf dem Marktplatz auftraten. Die Tatsache, dass vorab in den elektronischen Medien durch die Bildauswahl und die Bildfolge neue Realitäten geschaffen oder, um beim Bild zu bleiben, «gerahmt» werden, verschärft die Glaubwürdigkeitsfrage in den

Dies spricht dafür, dass Chefs selber, persönlich, Identifikation ermöglichen.

Augen der Rezipientinnen und Rezipienten. Nur in den seltensten Fällen ist es den Zuschauerinnen und Zuschauern möglich, auf Grund eigener Kenntnisse und Erfahrungen die Glaubwürdigkeit einer Information zu prüfen. Sie verfahren darum so, wie der Empfänger des Briefes im Mittelalter handelte, sie prüfen den Überbringer, den Vermittler der Nachricht. Dies spricht dafür, dass Chefs selber, persönlich, Identifikation ermöglichen. Nachhaltige, von Vertrauen geprägte, langfristige Beziehung lohnt sich erst recht wieder. ■



**Iwan Rickenbacher**  
Prof. Dr.,  
Kommunikationsberater  
Rickenbacher Kommunikation und Beratung  
ehem. Generalsekretär  
CVP Schweiz  
Oberst i GSt  
6431 Schwyz

# Operative und strategische Führung in Militär und Wirtschaft

Bei der Prüfung eines Transfers von Führungskonzepten ist es wichtig zu erkennen, dass sich insbesondere die strategische Führung im Militär von der in der Wirtschaft deutlich unterscheidet. Während im Zivilen eine richtige Strategie den Erfolg bereits implizieren kann, ist dies im Militär ausgeschlossen. Transfers sind aber auf der Ebene der operativen Führung sinnvoll und machbar. Operative Führung ist direktere (Menschen-) Führung als die strategische, deren Erfolg viel mehr von Methoden und deren richtiger Anwendung abhängt. Im Gegensatz zu letzterer ist operative Führung aber schwieriger zu vermitteln und zu lernen. Ein besonderer Unterschied liegt darin, dass es nur im Militär die echte Trainingsmöglichkeit gibt. Umgekehrt werden zukünftige Anforderungen an eine Armee immer mehr ziviles Know-how benötigen. Deshalb wird nur eine Milizarmee in der Lage sein, das ganze in Zukunft geforderte Einsatzspektrum abzudecken.

TD

Andreas Lauterburg

## Summary

Operative und strategische Führung in Wirtschaft und Militär gegeneinander aufzuwiegen ist schwierig und macht wenig Sinn. Beide haben ihre Bedeutung, und beide sind letztlich gleich wichtig für den Erfolg einer Unternehmung oder einer militärischen Operation. Es ist aber unbestritten, dass strategische Führung viel mit intellektueller Schärfe und der methodisch korrekten Anwendung von Standardverfahren zusammenhängt, während operatives Führungskönnen vielschichtiger, diffuser und damit letztlich schwieriger zu vermitteln und schwieriger zu lernen ist.

In Bezug auf die Frage «Wo kann man Führen am effizientesten lernen?» steht aus diesem Grunde das operative Führen und nicht das strategische im Vordergrund. Der folgende Artikel zeigt auf, wo zwischen militärischem und wirtschaftlichem Führen Unterschiede und Gemeinsamkeiten bestehen. Gemeinsamkeiten bedeuten jedoch nicht unbedingt TransfERNutzen, Unterschiede nicht unbedingt mangelnden TransfERNutzen. Aus diesem Grunde wird dem TransfERNutzen vom wirtschaftlichen zum militärischen und vom militärischen zum wirtschaftlichen Führen je ein eigenes Kapitel gewidmet.

## Strategisches und operatives Führen

Operative Führung hängt viel mehr mit den Geführten zusammen als die strategische. Die Distanz vom strategischen Führer zu den strategisch Geführten ist grösser, der Führungsstrang verläuft in der Regel indirekt über Stufen. Zudem erfolgt sie schriftlich, mit lang- bis mittelfristiger Optik und enthält andere Steuerungs- und Kontrollelemente als die operative Führung.

Operative Führung geschieht in mehr oder weniger direktem Kontakt mit dem und den Geführten, seien dies unterstellte Verbände und Truppen oder seien es Unternehmungen, Business Units oder Abteilungen. Operative Führung bewegt sich im Spagat zwischen direkter und indirekter Führung und untersteht der ständigen Herausforderung, wann der oder die Führer vor Ort präsent sein sollen, wann deren Fokus auf Planungs- und wann auf Aktionsführung zu legen ist und wie Kontrolle und Controlling auseinander zu halten sind. Im Gegensatz zur strategischen ist das Wesen der operativen Führung aber leider weder in Wirtschaft noch in Militär gründlich erforscht.

In der Wirtschaft wird zwischen operativer und strategischer Führung nur unvollkommen unterschieden. Zivile akademische Forscher verfügen in der Regel über wenig operative Führungserfahrung und konzentrieren sich deshalb eher auf die akademischere strategische Führung. Die militärischen Forscher hingegen verfügen in der Regel über Truppenkommandantenerfahrung und sind damit eher in der Lage, systematische Aspekte operativer

Führung zu erforschen, in Methodenkleider zu stecken und damit vermittelbar zu machen.

Nicht nur die Person des Forschenden ist in militärischer und wirtschaftlicher Führung unterschiedlich. Ein ganz wichtiger Unterschied besteht auch darin, dass der Erfolg militärischer Führung sich immer im operativen Erfolg zeigt, der Erfolg wirtschaftlicher Führung sich aber durchaus auf der strategischen Ebene begründen kann. Strategisch richtige Führung in der Wirtschaft kann bei geeigneten Strukturen den operativen Erfolg implizieren, dies ist in der militärischen Führung ausgeschlossen.

## Unterschiede zwischen Führen in Militär und in Wirtschaft

Viele Autoren, die als Milizoffiziere im Militär und in der Wirtschaft Führungspositionen einnehmen, neigen dazu, Gemeinsamkeiten zwischen beiden Führungswelten zu betonen, mithin auch etwas zu verklären. Sie vernachlässigen dabei aber die Unterschiede und damit auch Unterschiede in der gegenseitigen Nutzbarkeit der Erfahrungen.

Der TransfERNutzen ist zwischen den beiden Führungswelten direkt nicht herstellbar. So beschäftigt sich z. B. militärische Führung mit dem Beherrschen systembedingter Hektik. Hektik, d. h. Geschwindigkeit und mangelnde Ressourcen, gehört zu den Grundannahmen militärischer Herausforderungen, unter anderem aufgrund des immanent anzunehmenden Ungleichgewichts der Mittel zwischen Gegner und eigenen Truppen. Das Beherrschen der Hektik, das Arbeiten mit Führungsrythmen, mit Sofortmassnahmen, das ständige Bilden von Reserven und das Arbeiten mit Eventualplanungen dienen dazu, das systembedingte hektische Umfeld militärischen Führens beherrschbar zu machen.

Operatives Führen in der Wirtschaft kann Hektik weitgehend vermeiden. Es besteht aus einem ständigen Abwägen kurzfristiger und langfristiger Handlungsfolgen. Kurzfristiger Erfolg kann langfristiger Misserfolg bedeuten, langfristiger Erfolg muss mit kurzfristigen Misserfolgen manchmal in Kauf genommen werden. Hektik und die damit verbundene Führungssystematik ist darum im zivilen nicht systemimmanent.

Ebenfalls systembedingt steht im mi-

litärischen Führen Wirkung als Handlungsmaxime im Vordergrund. Es zählt nur die Wirkung im Ziel, d. h. das Abhalten oder das Vernichten des Gegners und das Durchsetzen eigener militärischer Ziele. Eine mittel- und langfristige Optik auf die eingesetzten Ressourcen ist in der Regel sekundär. Im wirtschaftlichen Führen stehen häufig Ressourcen vor Wirkung. Operative Wirkung, d. h. das erfolgreiche Einführen eines Produktes in einen neuen Markt, der Kauf einer Maschine oder Anlage, der Erwerb eines Unternehmens, die Fusion mit einem anderen Unternehmen usw. sind alles Ziele, die strategisch ursprünglich definiert wurden und operativ umgesetzt werden können. Wenn dabei aber Ressourcen auf der Strecke bleiben oder nach Erreichen des kurzfristigen Ziels nicht mehr zur Verfügung stehen, kann die Aktion nicht als Erfolg gewertet werden.

In der militärischen Führung steht die Funktion immer vor der Person, in der wirtschaftlichen Führung steht die Person immer vor der Funktion. Dies hängt mit dem militärimpliziten Dreischichtsystem zusammen, mit der Gefahr des Verlustes von Einzelpersonen. Im zivilwirtschaftlichen Umfeld hingegen wird sehr stark auf die Kompetenz und die individuellen Fähigkeiten von Personen gesetzt und weniger auf deren im Moment gültige Funktion.

Der Rapport im Militär dient zur Kontrolle der Zielübereinstimmung, der 100%igen Ausrichtung auf die Absicht des Kommandanten und der Erläuterung des Aktionsplanes.

In der zivilen Wirtschaft sind Zielkonflikte in der Kommunikation und an Sitzungen der Normalfall. Sitzungen dienen dazu, diese aufzuzeigen und nicht notwendigerweise zu bekämpfen, sondern als Rahmenbedingung stehen zu lassen und darin optimale Lösungen zu finden. Unterschiedliche Meinungen, unterschiedliche Ansätze von zivilen Kaderpersonen dienen dabei der Bereicherung in der Suche nach Lösungswegen und stellen per se nichts Negatives dar. Dass dies in der militärischen Führung anders ist, ist wiederum aufgrund der militärischen Einsatzformen von Verbänden verständlich. Militärische Führung bewegt sich in der ständigen Abfolge von Aktionsplanung und Aktionsführung. Dabei sind Aktionen abgrenzbar, sowohl zeitlich wie örtlich. Auch die wirtschaftliche Führung steht ständig in dieser Dualität von Aktionsplanung und Aktionsführung, die Aktionen sind in der Regel aber weder zeitlich, inhaltlich noch räumlich sauber voneinander abzugrenzen. In diesem Sinne ist Führung im wirtschaftlichen Umfeld wesentlich «ausgefranster» und damit schlechter fassbar. Militärische Führung kommuniziert über Rapporte, zi-

vile Führung über Meetings. Und letztlich – damit komme ich wieder auf das Thema zurück – kulminiert militärische Führung im taktischen, wirtschaftliche Führung im strategischen Erfolg.

Nur wer diese gewichtigen Unterschiede verinnerlicht und versteht, kann in der täglichen Führungstätigkeit abgrenzen zwischen dem, was er im Militär lernt und dem, was er davon im Zivilen anwendet. Beide Führungsmethoden und vor allem beide Rahmenbedingungen, die zu unterschiedlichen Führungsarten führen, können sich gegenseitig sehr wohl befruchten, gerade auch in ihrer Unterschiedlichkeit. Man muss aber aufpassen, nicht Transfers herzustellen, die sachlich nicht gerechtfertigt sind.

## **Gemeinsamkeiten in der Führung in Militär und Wirtschaft**

### **Führungsgrundsätze**

Viele Führungsgrundsätze sind militärisch und zivil identisch. So unter anderen «Einfachheit der Aktionen», «Konzentration der Kräfte», «Ausrichtung aller Aktionen auf das Ziel», «Abstecken der Handlungsfreiheit», «disziplinierte Differenzierung zwischen Feststellungen, Erkenntnissen und Konsequenzen (FEK-Methode)», «Beschreibung des Auftrags oder des Projektes im Gesamtrahmen». Gerade auch die einfacheren Grundsätze wie «Ausrichtung auf das Ziel» oder die disziplinierte Erarbeitung der «Bedeutung des Auftrags im Gesamtrahmen» sind Aspekte militärischer und wirtschaftlicher Führung, die auf beiden Seiten immer wieder verletzt werden und der ständigen Ausbildung und des ständigen Trainings bedürfen.

Grösste Bedeutung hat sowohl in der militärischen wie in der zivilgesellschaftlichen Führungskommunikation das Auseinanderhalten von Aussagen, Erkenntnissen und Konsequenzen. Aussagen sind Facts, Erkenntnisse sind persönliche Ableitungen, die direkt aus den Facts nachvollziehbar und logisch ableitbar sind, und Konsequenzen sind die wiederum logisch ableitbaren Auswirkungen auf das eigene Handeln oder auf das Handeln im Rahmen der Aktionsplanung. Wie viele Geschäftsmeetings scheitern daran, dass laufend Konsequenzen direkt aus Feststellungen gezogen werden, ohne die dazwischen liegenden Erkenntnisse abzuleiten oder, was der häufigste Fehler ist, Erkenntnisse und Feststellungen zu verwechseln und damit ein erkenntnis- und nicht ein faktenorientiertes Denken zu betreiben.

### **Führungsmethoden**

Der Führungsrhythmus in der Aktionsplanung ist in die klassischen Phasen Auftragsanalyse (Problemerkennung), Sofort-

massnahmen, Zeitverhältnisse, Lagebeurteilung, Entschlussfassung und Aktionsplanerstellung unterteilt. Diese Methodik ist konsequent angewandt in ziviler Umgebung dann 1:1 zu übernehmen, wenn entweder viele Probleme auf einmal oder komplexe Probleme in kurzer Zeit angepackt und gelöst werden müssen. In der Wirtschaft wird dieser Prozess operative Entscheidungsfindung genannt, im militärischen Umfeld ist die Terminologie anders, die Staffelung der Tätigkeiten und deren Inhalte sind jedoch identisch. Im wirtschaftlichen Umfeld wird diese Technik weniger straff angewendet. Dies ist jedoch viel weniger ein Hinweis auf die mangelnde Brauchbarkeit der Methode im Zivilen als vielmehr ein Zeichen dafür, dass im zivilen Umfeld auf operativer Stufe immer wieder unsystematisch und unter Missachtung der Methoden vorgegangen wird und Entscheidungsprozesse im «Hüftschussverfahren» übersprungen werden. Unternehmen, die in den täglichen operativen Herausforderungen, wenn diese ein gewisses Mass an Standardverhalten überschreiten, mit dieser Methodik arbeiten, sind fit, auch schwierigste operative Herausforderungen effizient anzupacken und erfolgreich zu lösen. Wer darauf verzichtet, schlittert mit viel Intuition und Bauchgefühl irgendwie durch die Probleme hindurch und landet mit Glück im Erfolg und mit Pech im Misserfolg.

Ebenfalls mehr zu den Methoden als zu den Grundsätzen gehört die «Ausrichtung auf den Auftrag». Die in Japan entwickelte und mittlerweile weltweit angewendete Kaizenmethode fordert die Führungseinheiten der Unternehmen dazu auf, ständig die Frage nach Wertschöpfung und Wertvernichtung zu stellen und damit jeden operativen Entscheid nach den Grundsätzen der Werterhaltung oder -vermehrung zu hinterfragen. Dies ist nichts anderes als die «Konzentration auf den Auftrag». Der Auftrag eines wirtschaftlichen Unternehmens ist es, Wertschöpfung zu generieren. Die ständige «Konzentration auf den Auftrag», ob zivil «Wertschöpfung» oder militärisch «Auftrag der vorgesetzten Stelle», ist für den Erfolg matchentscheidend.

Auch weitere Methoden wie die «Ausrichtung auf die Messbarkeit von Zielen», der ständige Versuch, «Standardverhalten» zu definieren und abzubilden (Prozessbeschreibung im Rahmen von Qualitätssystemen), das Prinzip des «lessons learned» oder die «after action review» nach Erfolgen oder nach Misserfolgen oder auch die systematische und detaillierte Erfassung der einzusetzenden Ressourcen in der Einsatzplanung sind Elemente, die sowohl den militärischen wie auch den wirtschaftlichen Führungserfolg beeinflussen und in beiden Führungsumgebungen ein grosses Gewicht einnehmen.

## Führungsverhalten

Im Führungsverhalten finden wir einen der wertvollsten Transfernutzen, nämlich das «Verhalten der Führungsperson in erschweren Lagen». In Situationen, wenn Lösungsvarianten zur Verfügung stehen, diese aber alle schwerwiegende Nachteile aufweisen, wenn es also keine optimale, keine beste Lösung gibt – dann ist das Verhalten der Führungsperson entscheidend, in ihrer Wirkung auf die Unterstellten und auf das Führungsteam. Das Durchhalten, insbesondere in Bezug auf die eigene Vorbildfunktion auch in rein äusserlichen Verhaltensweisen wie Bekämpfen von Müdigkeit, Bewahren einer kontrollierten Sprache und Gestik, das Beibehalten des Prinzips der Sachlichkeit, das Bewahren von Ruhe in der Hektik, das Prinzip der «next action planning», militärisch das «Verhalten am Ziel», das Prinzip der «vorbehaltenen Entschlüsse» und deren Auslösung und den Fokus auf die Führungspersonen auf allen Stufen statt auf Prozesse und Strukturen sind Gemeinsamkeiten, sowohl im militärischen wie im wirtschaftlichen Führungsverhalten, die erfolgreiche Führungspersonen in beiden Umfeldern anwenden und befolgen und damit die geführten Bereiche prägen.

## Transfernutzen von Militär zu Wirtschaft

Während sich die Methoden der strategischen Führung in Militär und Wirtschaft wesentlich unterscheiden und damit ein Transfernutzen nicht hergestellt werden kann, ist der Transfernutzen auf der Ebene der operativen Führung eindeutig zu finden:

Operative Führung, gerade auch in erschweren Lagen (Multizität und Komplexität von Problemen), fällt leichter, wenn man die entsprechende Methodik im militärischen Umfeld unter erschweren Bedingungen gelernt und vor allem mehrfach trainiert hat. Ein weiterer Transfernutzen liegt in der taktischen Planerstellung: Auch wenn dieser Begriff militärisch klingt, erfolgt die Erstellung eines guten Aktionsplanes im zivilen Umfeld nach den gleichen Grundsätzen. Leider werden im zivilen Umfeld wenig brauchbare Aktionspläne, dafür sehr viele strategische Konzepte geschrieben. Das Erstere ist auch, besonders unter dem Kriterium «Brauchbarkeit», ungleich schwieriger als das Zweite. Das Abfassen von praktisch brauchbaren Aktionsplänen im wirtschaftlichen Umfeld ist genauso wertvoll wie anspruchsvoll, und wer genügend oft Aktionspläne im Militär geschrieben hat, gerade auch auf der taktischen Stufe, wird damit auch im zivilen Umfeld keine Mühe haben.

Ein weiterer Transfernutzen besteht in der indirekten Menschenführung über Stufen, eine Erfahrung, die im militärischen Umfeld schon in jungen Jahren gemacht wird. Im zivilen Umfeld macht man diese in der Regel erst nach Erreichen der entsprechenden Kaderstufe und erzeugt dabei die unvermeidbaren Streuverluste. Ein noch viel direkterer Nutzen ist jedoch in der unmittelbaren Menschenführung, dem persönlichen Verhalten der Führungsperson zu finden. Der Transfernutzen ist hier nicht wegzudiskutieren, auch wenn dies gerade von Personen, denen die militärische Führungserfahrung fehlt, gerne auch aus Selbstschutz bestritten wird. Weitere Transfernutzen bestehen in der Anwendung des Führungsrhythmus, der Anwendung der Führungsgrundsätze oder im effizienten und zielgerichteten Führen von Stäben.

Letztlich ist festzuhalten, dass militärisches Führen am meisten Transfernutzen auf der tiefsten Stufe erzeugt, d. h. in der unmittelbaren Menschenführung. Auf der taktischen und operativen Stufe finden wir den wichtigsten Transfernutzen in der operativen Führungsmethodik und im Führungsrhythmus. Auf höherer, strategischer Stufe nimmt der Transfernutzen ab. Viel wichtiger als diese abnehmende Bedeutung des Transfernutzens von unten nach oben ist, dass der militärische Transfernutzen nicht kompensiert werden kann. Er besteht nämlich nicht primär im Lehren und Lernen, sondern primär im Trainieren in einer sehr jungen Altersstufe. Dieses Training kann als erwachsene Person nicht mehr nachgeholt werden. Taktisches und operatives Führen ist Können, und Können ist nur durch Training erreichbar. «Schadlose» Trainingsmöglichkeiten existieren im zivilen Umfeld nicht. Darum ist aus meiner Sicht militärische Führung nicht kompensierbar durch andere Aus- und Weiterbildungsangebote aus dem zivilen Umfeld. Was Methoden angeht zum Teil schon, was Training angeht nicht.

## Transfernutzen von Wirtschaft zu Militär

Nicht zu unterschätzen ist die gegenseitige Erbringung von Nutzen zwischen Militär und Wirtschaft: Nur ein kleiner Teil des militärischen Einsatzspektrums, nämlich die unmittelbare Anwendung von Gewalt und die dazu gehörenden vorgelagerten Aktionsplanungsprozesse, sind rein militärisch. Vorgelagerte Einsatzarten wie die Raumsicherung, subsidiäre Aufgaben, Peacekeeping, aber auch – und dies wird immer wieder unterschätzt – die Deeskalation als Einsatzform nach der Verteidigung oder nach dem Einsatz von Gewalt, brauchen mehr zivile als militärische Kompe-

tenzen. Gerade im Irak ist dies heute deutlich sichtbar.

Nur Milizarmeen mit ihren zivilen Kompetenzen sind in der Lage, das ganze Einzelspektrum von Armeen vernünftig abzubilden und erfolgreich alle Einsatzarten durchzuführen. Berufarmeen sind dazu nicht befähigt und sind nur in einem kleinen Einsatzspektrum von Armeen überhaupt erfolgreich. Wer Armeen erfolgreich einsetzen will, kommt nicht um eine Milizarmee und den entsprechenden Transfernutzen von ziviler Führungs- und Erfahrungskompetenz herum. Dies beginnt bei einfachen zivilen Techniken, wie Kenntnisse in der Planerstellung von Unterstützungsprozessen, Koordination und Kooperation mit zivilen Stellen, fachtechnisches Know-how in technischen Bereichen und in der Logistik und geht über zu den anspruchsvolleren Aspekten wie menschliche Kompetenzen im interkulturellen und sprachübergreifenden Umfeld bis hin zum Führungsverhalten ausserhalb von Kampfeinsätzen und letztlich – die Königsdisziplin – in die Deeskalationstaktik. Hierbei wäre Forschungs- und Entwicklungsarbeit notwendig.

**Schlussbemerkung:** Wo es Geführte gibt, gibt es Führer. Überall wo geführt wird, passiert Führung, ob man es wahrhaben will oder nicht. Die Abgrenzung zwischen militärischem und wirtschaftlichem Umfeld ist rein willkürlich. Es gibt Unterschiede im Führungsverhalten und in der Führungsmethodik. Es gibt aber auch sehr viele Gemeinsamkeiten. Die Distanz zwischen militärischer und wirtschaftlicher Führung ist vermutlich nicht grösser oder kleiner als die Distanz zwischen Führung in Verwaltungseinheiten und in internationalen Unternehmen oder die Distanz zwischen Führung im Kleinunternehmen und der Führung von Grossunternehmen. Auch dort existieren gewichtige Unterschiede, aber auch gewichtige Gemeinsamkeiten. Künstlich eine Trennung zwischen diesen verschiedenen Geländekammern, wo Führung geschieht, herzustellen, ist in der Regel nicht sachlich, sondern reine Ideologie. ■



**Andreas Lauterburg**  
Dr. phil. nat., MBA HSG  
Inhaber und CEO  
EuropTec Holding AG  
Major  
Stab Inf Br 4, FGG3  
4665 Oftringen



# Führen in Politik, Wirtschaft und Armee – die Sicht der Frau

Eine weitere erfolgreiche Frau zeigt mit ihrem persönlichen Bericht und ihrer Überzeugung, dass letztlich kein wesentlicher Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Offizieren besteht, hingegen ein grosser zwischen militärisch geschulten Führungskräften und solchen, denen die militärische Schulung und Erfahrung abgeht. Die Lehren, die eine Frau aus der militärischen Ausbildung und Tätigkeit für die Führung gewinnt, sind im Wesentlichen gleich wie bei männlichen Beispielen. Sie werden allenfalls etwas anders benannt und mehr aus der eigenen Praxis belegt. Es geht um den eigenverantwortlichen Mitarbeiter, klare und rasche Kommunikation, zielorientiertes Handeln und methodisches, prozessorientiertes Vorgehen. Auch hier wird betont, dass die militärische Tätigkeit als Persönlichkeitsschulung erlebt wird, die Selbstsicherheit, Zivilcourage und den Mut, um «vorne hinzustehen», erhöht bzw. die Gelegenheiten dazu überhaupt erst schafft. Als grösste Diskrepanz zum effizienten militärischen Führungsrhythmus wird die langwierige und oft umständliche Entscheidungsfindung in der Politik empfunden.

TD

Rosmarie Widmer Gysel

«... aus Sicht der Frau?» – ein sehr subjektiv gefärbter Bericht, in welchem alle Personenbezeichnungen für Männer wie für Frauen sowie auch andere Punkte – jedoch nicht alle – für beide Geschlechter gelten.

## Korrektur einer einseitigen Sicht

Wer weiss oder gar selbst erlebt hat, was in der militärischen Führungsausbildung geboten wird, zweifelt nicht an deren Wert auch für zivile Führungsaufgaben. In den zivilen und militärischen Führungsprozessen geht es weitgehend um Ähnliches: Analyse eines Auftrags oder einer Problemstellung – Lagebeurteilung – Entscheidungsfindung oder Entschlussfassung – Umsetzung oder Befehlsgebung. Zudem, das «Vornestehen» und Verantwortung übernehmen werden in der militärischen Führung zur Selbstverständlichkeit und prägen sowohl die jungen wie die gereiften Militärangehörigen stets von Neuem. Wer das nicht erkennt oder sogar verkennt, hat sich mit der Thematik nicht oder nicht genügend befasst.

Den Eindruck von Voreingenommenheit erhält man leider auch immer wieder in der Presse. So zum Beispiel in der Ausgabe des «Landboten» vom 20. Januar 2007. Militärische Befehlsausgabe als Widerspruch zu moderner Führung wird hier behauptet. Oder es wird suggeriert, um-

sichtiger Führungsstil und Einfühlungsvermögen seien ziviler Führung vorbehalten. Beides ist vollkommen falsch. Auch in der zivilen Führung wäre manchmal «Befehlsausgabe» im Sinn von Kommunikation rascher Entscheide willkommen. Und umgekehrt ist der umsichtige Führungsstil und das Einfühlungsvermögen auch in der zivilen Führung leider nicht immer selbstverständlich. Denn meine Erfahrung zeigt, dass es darum geht, für sich selbst die Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und diese gewinnbringend für die Privatwirtschaft und die Armee anzuwenden. Denn das funktioniert –, aber man muss wollen!

## Der Weg

Als ich vor 30 Jahren meine militärische Laufbahn begann, war ich mir sicher, meine Dienstzeit als Soldat zu absolvieren. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich gerade meine berufliche Grundausbildung abgeschlossen, und meine Zukunft lag völlig offen vor mir. Ich hatte weder Pläne noch den Wunsch, eine steile Berufs- noch Militärkarriere zu absolvieren. Und wenn ich heute auf diese Zeit zurückblicke, bin ich überzeugt, dass das Leisten von Militärdienst und die aufgrund von «Vorschlägen» folgende Offiziersausbildung für mich von grosser Bedeutung waren.

Ich wuchs in frühen Jahren in Führungsaufgaben hinein – ohne zu diesem Zeitpunkt als Product Manager im Migros-Genossenschaftsbund eine eigentliche

Führungsverantwortung zu haben. Meine militärische und berufliche Weiterbildung – und damit die sogenannte «Karriere» – verliefen während der nächsten 20 Jahre kontinuierlich und parallel. Und ziemlich zielgerichtet. Dabei war immer auch Glück oder «zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort» mit im Spiel.

Sich auf ein Ziel ausrichten und dieses mit einer gewissen Hartnäckigkeit zu verfolgen – nicht aufzugeben – das lernte ich in der Offizierschule. Persönliche Wünsche oder Bedürfnisse mussten oft in den Hintergrund treten. Ansonsten wäre eine ständige berufsbegleitende Weiterbildung, die militärische Weiterbildung und das jeweilige Abverdienen – nebst den normalen Truppendiensten – gar nicht möglich gewesen. Nicht jeder Arbeitgeber hatte Verständnis für eine militärdienstleistende Frau – ziemlich oft sind Ferien für Militärdienst verwendet worden und die Wochenenden waren der «zivilen» Aus- und Weiterbildung gewidmet. Während der darauffolgenden 13 Jahre in einem Industriekonzern in verschiedenen Führungsfunktionen und oft im Ausland tätig, wurde meine militärische Karriere seitens des Arbeitgebers zwar nicht gerade gefördert –, aber doch geduldet, und die mir zustehenden Ferientage waren tatsächlich der Entspannung gewidmet.

## Militärische Tätigkeit als Eintritt zum Studium

Als ich mich 1998 für einen Platz am Nachdiplomstudium zum Executive MBA in Business Engineering an der HSG bewarb – ohne jedoch die eigentlich geforderte Universitätsausbildung zu haben – war meine militärische Führungserfahrung nebst einer Eintrittsprüfung ausschlaggebend, in den Studiengang aufgenommen zu werden. Damals war ich im Stab Ter Br 10 Chef Controlling. Eine Funktion, die offiziell gar nicht existierte, die der damalige Kdt Ter Br 10 und heutige Kdt Heer, KKdt Luc Fellay, einführte.

Die enge Zusammenarbeit in dieser Aufgabe zwischen dem Kdt, dem Chef Ausbildung, den Kdt der unterstellten Verbände und meinen Controllern (Of z Vf Kdt im Bereich Ausbildung) waren für alle Beteiligten eine wertvolle Erfahrung, und wir konnten während dieser Jahre ein transparentes und einfaches System etablieren, dessen Nutzen von allen Beteiligten

erkannt wurde und auch entsprechende Ergebnisse zur Folge hatte. Ich konnte dabei meine Erfahrungen aus der beruflichen Tätigkeit und die entsprechenden Kenntnisse einbringen und andererseits für mich persönlich den Beweis erbringen, dass Controlling auch in der Armee funktioniert, wenn alle Beteiligten dieselbe Sprache sprechen, das System transparent ist, Ergebnisse gemeldet und daraus die entsprechenden Konsequenzen gezogen werden resp. die notwendigen Korrekturen und die Steuerung dann auch tatsächlich erfolgen. Eine der Voraussetzungen war aber – für mich eine ganz wichtige Erfahrung –, dass der oberste Chef 100% hinter diesem Auftrag stand, dass er sich für die Ergebnisse interessierte und dass die empfohlenen (Steuerungs-)Massnahmen in die anschliessenden Anordnungen, resp. Befehle, aufgenommen wurden.

## Führungsgrundsätze

Irgendwann während dieser Jahre und aufgrund der gemachten Erfahrungen in Wirtschaft, Verwaltung und Armee bin ich zur Überzeugung gelangt, dass sich die Führungsgrundsätze auf die folgenden Punkte reduzieren lassen:

**Achte den andern!** Eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit kann sich nur entfalten, wenn sie die Persönlichkeit des untergebenen Mitarbeitenden respektiert. Dieses Prinzip gilt im Bereich der Politik, Wirtschaft und Armee. In der modernen, demokratischen Gesellschaft haben wir auf selbstständig denkende Menschen zu setzen, damit sie die ihnen übertragenen Aufgaben mit Entschiedenheit und Überzeugung ausführen. Das gilt insbesondere für die Unternehmen und die Verwaltung. Kein Arbeitnehmer wird sich auf die Dauer mangelnden Respekt gefallen lassen. Entweder er verweigert sich, dann ist das Ergebnis eine höhere Fehlerquote, oder er kündigt.

**KISS – Keep it short and simple!** Kommunikation, aber auch Entscheidungen und ganz besonders Anweisungen sollten einfach, kurz und knapp gehalten werden. Dann sind sie eindeutig und unmissverständlich. Viele Probleme entstehen meist erst dann, wenn zu sehr und zu kompliziert kommuniziert wird. Dann beginnt man zu rätseln und zu interpretieren, was automatisch Verzögerungen oder Komplikationen zur Folge hat. Meist sind auch viele der heute sehr kompliziert dargestellten politischen Probleme eigentlich einfach. Kompliziert werden sie erst, wenn die Sache nicht beim Namen genannt wird.

**Kommuniziere offen und transparent!** Ein erfolgreicher Chef weiss, dass er seine Mitarbeitenden nur für Ziele motivieren kann, wenn sie wissen, um was es

geht. Es muss aber ebenso klar sein, dass interne Angelegenheiten auch intern bleiben und nicht nach aussen getragen werden sollen. Dazu gehört auch, dass Mitarbeitende von internen Veränderungen zuerst durch ihre Vorgesetzten hören sollten und diese nicht über die Presse erfahren. Jede Führungspersönlichkeit ist selbst dafür verantwortlich, dass sie alle für Entscheidungen notwendigen Informationen erhält. Andererseits hat sie für die umfassende und gezielte Weitergabe an vorgesetzte und untergeordnete Ebenen zu sorgen. Dazu gehört auch der Mut, schnell über Abweichungen zu informieren.

**Führe mit Zielen und vereinbare diese!** Mit diesem Prinzip bekommt der Unterstellte ein Maximum an Handlungsfreiheit zur Erfüllung des Auftrages im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten sowie unter Beachtung der Strategie. Aufträge sollten nur dann Auflagen beinhalten, wenn diese zur Koordination notwendig sind. Aber: Zielorientierte Führung verlangt nebst einheitlichem Denken (Ziele werden vereinbart!) auch klare Vorstellungen über die Möglichkeiten der unterstellten Mitarbeitenden und natürlich Initiative und verantwortungsbewusstes Handeln auf jeder Stufe. Von einem erteilten Auftrag darf nur abgewichen werden, wenn sich gleichzeitig die Lage verändert hat, der Chef nicht erreichbar ist und ein Abwarten nicht verantwortet werden kann.

**Denke und handle immer prozessorientiert!** Das Geschäftsleben – dazu gehört auch die Verwaltung und die Politik – hat mit militärischen Vorgängen etwas gemeinsam: Es handelt sich immer um komplexe, arbeitsteilige Prozesse. Einem erfolgreichen Vorgesetzten wird es gelingen, seine Mitarbeitenden auf die arbeitsteiligen Zwänge und den daraus resultierenden Prozess ihrer Arbeit zu fokussieren. Nur auf diesem Wege werden Diskussionen und mögliche Konflikte verschlichtet und ein vernetztes Denken möglich.

## Persönlicher Nutzen aus der militärischen Methodik

Meine parallelen Tätigkeiten in Wirtschaft, während vieler Jahre auch häufig im Ausland, in der Armee, in ehrenamtlichen Aufgaben, so auch in der Politik, galt es immer unter einen Hut zu bringen, wenn daneben auch die Familie nicht zu kurz kommen wollte. Auch da profitierte ich von meiner Offiziersausbildung und den verschiedenen Führungs- und Stabslehrgängen. Ich lernte, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Prioritäten zu setzen.

Um mit einer Aufgabe – ganz egal, welcher Art sie ist – Erfolg zu haben, muss ich den Auftrag und das Ziel kennen. Dann kann ich die einzelnen Massnahmen ord-

nen und sie in eine zeitliche Abfolge bringen und vermeide damit unnötige Umwege. Auf meinem Weg zum Ziel darf ich das sich laufend verändernde Umfeld – oder die Umwelt – nicht aus den Augen verlieren, und das heisst aufmerksam und konzentriert zu sein. Das erlaubt mir auch, meinen Weg zum Ziel, wenn notwendig, anzupassen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Dabei gilt es immer auch, Widerstände und Schwierigkeiten, seien diese materieller oder personeller Art, zu erkennen und sich damit frühzeitig gegen die «feindlichen» Mittel wappnen zu können. Und wenn ich die mir zur Verfügung stehenden eigenen Mittel kenne, die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeitenden, die finanziellen und zeitlichen Ressourcen richtig einsetze, bin ich imstande, auch grosse Aufgaben zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Wer diese Grundsätze verinnerlicht hat und ihnen nachlebt, gewinnt an Selbstsicherheit – selbstverständlich, ohne dass diese überheblich wirken soll. Selbstsicherheit, gepaart mit einer gewissen Zivilcourage, sind für mich ganz wichtige Lebensgrundlagen. Einen grossen Teil davon verdanke ich meinen Erfahrungen in der Armee. Für die grosse Portion Optimismus, die mir «von Haus aus» mit auf den Weg gegeben wurde, bin ich sehr dankbar, und sie erleichtert mir vieles.

## Umsetzung in meiner aktuellen Führungsaufgabe

Meine heutige Tätigkeit als Regierungsrätin ist sehr spannend und macht mir Freude. Die Aufgaben bestehen einerseits darin, Mitglied eines Kollegiums zu sein, gemeinsam Entscheide zu treffen und Verantwortung für das Gesamte zu tragen, andererseits in der Führung des Departements – eines eigentlichen Betriebes. Im Bildungs- oder Erziehungsdepartement – so nennen wir es in Schaffhausen – bestehen sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten und Freiräume. Dies im Gegensatz zu anderen Bereichen, in denen eher der Vollzug Vorrang hat. Die Bildungshoheit liegt nach wie vor bei den Kantonen, und kleinere Kantone haben den grossen Vorteil, dass vielfach die Wege zur Umsetzung kürzer und unkomplizierter sind als andernorts.

Meine persönlichen Führungsgrundsätze haben nach wie vor Gültigkeit, sie sind aktuell und äusserst brauchbar. Eine ganz neue Erfahrung ist die Zusammenarbeit mit Parlament und Verwaltung. Da ist oft Geduld gefordert, und hin und wieder denke ich mit leichter Wehmut an die «alte Zeit» zurück: Der Auftrag vom Kdt war klar, ich hatte fünf Tage Zeit, ein Konzept mit Varianten zu erarbeiten, präsentierte und stellte Antrag, der Kdt entschied und

ich hatte weitere drei Tage Zeit, die Umsetzung einzuleiten. Und dann lief es – kleine Korrekturen konnten unkompliziert und laufend angebracht werden. Und die ersten Ergebnisse lagen spätestens zwölf Monate später vor. Eine Vielzahl ähnlicher Beispiele aus der Wirtschaft könnten hier angeführt werden.

Heute, d. h. im politischen Alltag, ziehen sich Entscheidungen oftmals länger hin. Gewisse Mittel stehen mir auch gar nicht zur Verfügung. Und trotzdem ist die Handlungsfreiheit gross, und ich habe das Gefühl, in den letzten zwei Jahren viel erreicht und einige wichtige Schritte mit unserer Bildungsstrategie und in der Bildungsverwaltung erreicht zu haben. Natürlich ist das einerseits nur dank motivierten unterstellten Mitarbeitenden und dank dem von unserer Richtung überzeugten Parlament gelungen. Und einiges davon ist – nebst Glück – auch auf die in der Armee gemachten Erfahrungen zurückzuführen, davon bin ich überzeugt. Am allermeisten vermisse ich in meiner heutigen Arbeit, dass fast niemand mehr weiss, was ein Konzept mit Varianten und Antrag ist und was Handlungsspielraum für den Vorgesetzten bedeutet! Aber meine diesbezüglichen «Erziehungsversuche» – der Ausdruck sei aufgrund unserer Departementsbezeichnung gestattet – zeigen erste Erfolge und beginnen, Früchte zu tragen.

## Frau und Mann

Und wo liegt nun der Unterschied zwischen Mann und Frau? Meine persönlichen Erfahrungen in den letzten 25 Jahren

**Meist sind auch viele der heute sehr kompliziert dargestellten politischen Probleme eigentlich einfach. Kompliziert werden sie erst, wenn die Sache nicht beim Namen genannt wird.**

haben mir gezeigt, dass es bei Führung weder eine Rolle spielt, in welchem der Bereiche – ob Armee, Politik oder Wirtschaft – sie ansteht, noch ob sie durch einen Mann oder eine Frau wahrgenommen wird. Heute bin ich sehr froh, dass ich mich im Alter von zwanzig Jahren entschieden habe, Soldat zu werden, und ich bin ebenso froh, dass ich in einer militärischen Weiterbildung und Beförderung eine Chance erkannte und diese ergriff. Im letzten Januar wurde ich altershalber aus der Wehrpflicht entlassen – ein klein bisschen Wehmut war an diesem Tag vorhanden. Aber ein Offizier bleibt ein Offizier – auch wenn er ausser Dienst ist! Und mit grösster Wahrscheinlichkeit trifft dies sowohl auf Männer wie auf Frauen zu. ■



**Rosmarie Widmer Gysel**  
Dipl. Kaufmann und  
Controller,  
Executive MBA HSG  
Regierungsrätin  
Vorsteherin des Erziehungsdepartements Kanton Schaffhausen, Oberst  
8217 Wilchingen

# Krisenmanagement im Unternehmen – ein Sonderfall «militärischer» Führung?

Unternehmenskrisen sind ausserordentliche Situationen, die ausserordentliche Massnahmen verlangen. Im Vordergrund steht die Geschwindigkeit und die Konsequenz, mit der geeignete Massnahmen umgesetzt werden. Die Erfahrungen des Verfassers aus verschiedenen Krisensituationen in kleinen und grossen Unternehmen lassen den Schluss zu, dass militärisch geschulte Vorgesetzte gerade in (Unternehmens-) Krisen einen deutlichen Vorsprung bei der Bewältigung solcher ausserordentlichen Situationen haben. Besonders gross ist die Effizienz, wenn mehrere Mitarbeiter in der «Krisen-Taskforce» eine militärische Kaderausbildung mit gemeinsamem Hintergrund bezüglich Erfahrung, Methodik und Führungsrhythmus mitbringen.

Thomas Dähler

## Krisen und ihre Herkunft

Jeder Unternehmer weiss, dass Probleme und Schwierigkeiten zum unternehmerischen Alltag gehören. Zeiten relativer Ruhe und Prosperität werden abgelöst von Perioden, die unangenehme Überraschungen, negative Entwicklungen, Probleme mit Kunden und in Märkten mit sich bringen, Personalabgänge sich häufen und vieles mehr und wo oft mehrere dieser Ereignisse auch gleichzeitig eintreffen. Dies alles sind aber noch keine Unternehmenskrisen, sondern gehören zu den normalen Aufgaben, denen sich eine Unternehmensführung stellen muss.

Von Krisen spricht man dann erst, wenn die Unternehmung in eine Situation gerät, die existenzbedrohend ist oder werden kann und aus der sie mit Einsatz der üblichen Führungsstrukturen und Mittel nicht mehr herausfindet.

Wenn man mit Unternehmern über die Ursachen von Krisen spricht, so werden vor allem im KMU-Bereich meist Umstände aus dem Umfeld der Unternehmung genannt, auf die die Unternehmensleitung keinen Einfluss hatte: Technologischer Wandel, Währungsprobleme, Veränderungen in Märkten und Nachfrage, konjunkturelle Schwächen usw. Eine Untersuchung an der Universität St. Gallen hat zudem gezeigt, dass Unternehmer glauben,

■ es würden vorwiegend junge und unerfahrene sowie alte und schwache Unternehmen scheitern

■ und Krisen liessen sich meist auf schlechte Markt- und Wettbewerbsbedingungen zurückführen.

Die gleiche Studie hat aber auch nachgewiesen, dass diese beiden Annahmen mit der Realität nichts zu tun haben. Tatsache ist vielmehr, dass Unternehmenskrisen in allen untersuchten Fällen selbstverschuldet und alles andere als unvermeidbar waren.

Zu ähnlichen Schlüssen kommt eine Untersuchung von Egon Zehnder International. Hier bezeichnen die befragten Unternehmensleiter selber die Ursache von Unternehmenskrisen in 80% als Managementfehler, in 70% resultierend aus falschen/fehlenden Strategien und Konzepten und nur in 50% der Fälle auch aufgrund von kurzfristigen Marktveränderungen.

## Arten von Unternehmenskrisen

Meist werden Unternehmenskrisen unterschieden nach der Krisenursache, was vor allem wichtig ist bei der Suche nach geeigneten Massnahmen. Man unterscheidet etwa

■ Wachstumskrisen, wenn die Organisation mit dem Wachstumstempo nicht mehr mithalten kann

■ Innovationskrisen, wenn unter grossem Einsatz von Mitteln in neue Technologien investiert wird, gegen Ende des Projektes aber massive Probleme auftauchen und das Projekt zu scheitern droht

■ Markteintrittskrisen, wenn ein Unternehmen neue Märkte erschliessen will, dies aber viel schwieriger und teurer wird als geplant oder die Marktchancen falsch eingeschätzt wurden.

■ usw.

Solche Krisen führen über kurz oder lang zu Ertrags- und Liquiditätsproblemen und als Folge davon zur Erosion der Unternehmenssubstanz bis zur drohenden Überschuldung.

Nebst diesen Unternehmenskrisen aus «strategischen» Führungsfehlern treffen wir in unserer Praxis immer wieder auch Unternehmenskrisen an mit «konzeptionellen» Hintergründen. Das kann z.B. ein ungenügendes oder sogar falsches Controlling- und Reportingkonzept sein, wo die gelieferten Zahlen ein falsches Bild der Wirklichkeit und damit falsche Entscheidungsgrundlagen ergeben. Angetroffen haben wir dies letztmals bei einem Handelsunternehmen, das in neue Produkte diversifizierte, ohne zu erkennen, dass hier andere Spielregeln gelten. Weitere Krisenursachen ergeben sich aus (quasi) deliktischen Handlungen, was leider immer mehr zunimmt, und zwar in allen Unternehmenstypen und Unternehmensgrössen. Das führt dann teilweise zu einer erhöhten Regulierungs- und Interventionsdichte, was aber seinerseits dazu führen kann, dass einer Unternehmung der Boden unter den Füßen entzogen wird, weil einzelne Geschäftsbereiche plötzlich durch eine Regulierungsbehörde (des Öfters unter ausländischem Einfluss) verboten oder doch massiv erschwert werden.

Letztlich ist die Ursache der Unternehmenskrise für die Krisenintervention vorerst kaum von Bedeutung. Ja selbst, ob es sich um eine Krise im Sinne der Definition handelt oder ob es ein «normales» Unternehmensproblem ist, das sich zu einer Krise zuspitzt, ist nicht mehr relevant, wenn es bedrohlich wird. Da eine Krise aber in ihren Anfängen meist nur schwer erkennbar ist, ist ein gutes Informations- und Frühwarnsystem von zentraler Bedeutung. Ein systematisches Risk-Management und die Planung und Budgetierung unter «Best Case»- und «Worst Case»-Betrachtung bieten hierfür eine gute Grundlage, um Krisen frühzeitig erkennen zu können.

Menschen nehmen neue Informationen – z.B. Resultate ihrer Handlungen – nicht neutral auf. Zur Vermeidung von Unsicherheit und zur Vermeidung von «Denkaufwand» werden Informationen sehr selektiv aufgenommen und interpretiert. Diese Selektion ist oft geleitet durch bestehende Vermutungen über die relevante Umwelt. Einmal gefasste Meinungen über die Wirkungszusammenhänge der Umwelt werden – auch wenn sie falsch sind – nur langsam revidiert. Der Vorteil solcher Managementsysteme, die eingeführt, angewendet und kontrolliert werden, ist es, dass diesem menschlichen Ungenügen eine strikte Methodik gegenübergestellt

wird, die solche Interpretationen und kognitive Fehlleistungen durch klare Faktenanalyse verhindert.

Das bestätigt auch Drucker mit der Meinung, dass der Misserfolg vieler Unternehmen massgeblich darauf zurückzuführen ist, dass ihre «Geschäftslogik» – also etwa die Menge ihrer handlungsbestimmenden Heuristik – nicht mehr mit den Umweltgegebenheiten zusammenpasst und dennoch nicht verändert wird.

## Umgang mit Krisen

Krisenmanagement wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Die Häufigkeit der zu bewältigenden Krisensituationen wird für viele Organisationen noch zunehmen und die Zeitabstände zwischen bedrohlichen und existenzgefährdenden Situationen wird kürzer werden. Allein die steigende Transparenz in allen Märkten, die zunehmende Globalisierung und der erhöhte Wettbewerbsdruck, Verlagerung von Ressourcennutzung, demografische Entwicklungen, neue Technologien und immer unkontrollierbare Finanzströme werden KMUs, aber auch grössere Unternehmen, immer mehr fordern. Leider wurde es in den meisten Branchen versäumt, Führungskräfte richtig und nachhaltig zu entwickeln, so, dass sie mit Krisen umgehen können.

Hier setzt nun die militärische Erfahrung ein und die entsprechende Schulung in Kursen, Stabsübungen und Truppenübungen. Man kann davon ausgehen, dass es bestimmte Personengruppen gibt, die besser mit komplexen Problemen umgehen können als andere. Nach Dörner ist der Grund nicht so sehr die Intelligenz oder die Motivation, sondern die Erfahrung im Umgang mit komplexen Situationen. So erfahrene Personen sind eher als andere in der Lage zu erkennen, welche Handlungsweisen in bestimmten Situationen unbedingt zu vermeiden und welche akzeptabel sind. Sie vermeiden Handlungsweisen, die besonders häufige Handlungs-

fehler sind wie z. B. unzureichende Analyse des Ziels und der Umwelt, unzureichendes Variantendenken und unreflektierter Methodismus. Sie verstricken sich nicht in endlosen Informationssammlungen und Planungsprozessen, um andererseits auf Entscheide und Handlungen zu verzichten.

Da haben wir praktisch den ganzen militärischen Führungsrhythmus abgebildet, von der Problemerkennung über die Auftragsanalyse (Ziel) zur Entschlussfassung aufgrund von Varianten bis zur Umsetzung, die durch eine systematische und sehr dichte Kontrolle unterstützt wird. Somit dürfen wir ruhig davon ausgehen, dass ein in Dutzenden von grossen und kleinen Entschlussfassungsübungen militärisch geschulter Stabsof und Kommandant a priori gute Voraussetzungen mitbringt, um sich in einer Unternehmenskrise adäquat und effizient zu verhalten. Der Erfolg von Unternehmen in Krisensituationen hängt aber auch wesentlich von den individuellen Charakteristika der die Strategie und das Vorgehen beeinflussenden Führungsperson ab, speziell deren Fähigkeit, typische Denkfällen zu erkennen und die eigenen Verhaltensweisen kritisch zu hinterfragen. Wer sich kennt und kennen will, hat eine bessere Chance, Fehler bei sich selber zu vermeiden. Auch dafür ist die praktische Schulung im Militär eine einmalige Chance.

## Militärische Schulung nützt in der Krise

In konkreten Kriseninterventionen, aber auch in entsprechenden Schulungen für Verwaltungsräte von betroffenen KMUs betonen wir diese Grundsätze immer wieder und arbeiten mit ihnen an den firmenspezifischen Problemstellungen. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass Personen, die eine militärische Ausbildung haben, nicht nur sehr viel schneller verstehen, worum es geht, sie verfallen auch nicht in die erwähnten Fehler, sondern sind viel eher bereit, den Tatsachen ins Auge zu

sehen und zielorientiert vorwärts zu gehen, auch wenn schmerzhaft Massnahmen notwendig werden. Die Suche nach Schulungen und die Suche nach Entschuldigungen ist bei den andern, weniger geschulten Teammitgliedern oftmals ein grosses Hindernis, das zu überwinden ist, bis dann alle sich der effektiven Problemlösung widmen wollen und können. Mit Kadern, die effiziente Stabsarbeit unter hohem Druck und in schwierigen Verhältnissen gewohnt sind, wird dies kaum passieren. Mit militärisch geschulten Kadern können aus unserer Erfahrung in Krisenfällen (vor allem aber nicht nur in KMUs) nur Personen mithalten, die mindestens schon dreimal an vorderster Front und in verantwortlicher Position in einer Krisenmanagementsituation engagiert waren.

Die Grundsätze, die wir im Krisenmanagement anwenden, lesen sich ähnlich wie die Gefechtsgrundsätze. Wichtig dabei ist aber, dass man bei der Krisenbewältigung nicht nur nach hinten schaut, woher die Krise kommt, sondern dass man auch die Zukunft, die nach der Krise wieder Alltag ist, im Auge behält. Es ist von zentraler Bedeutung, dass nach der Krisenbewältigung (Retablierung) die Pläne für die nächste Aktion vorhanden sind, um eine sich bietende Chance auf dem Markt zu ergreifen und nicht stillzustehen, sondern sofort den Angriff auslösen zu können, denn die Konkurrenz (Gegner) schläft nicht. Auch betonen wir im ganzen Krisenmanagement die Bedeutung der Einfachheit. Die Krise und die Randerscheinungen bieten genügend Komplexität, die es zu managen und zu beherrschen gilt. Deshalb muss überall, wo es geht, Einfachheit angestrebt werden. Das kann z. B. dadurch gemacht werden, indem man eine Taskforce (Teilstab) bildet, der das Problem bearbeitet, der allerdings auch eine hohe Entscheidungs- und Handlungskompetenz benötigt. Wenn in einer Unternehmung genügend Kader mit entsprechender Ausbildung vorhanden sind, kann das allenfalls auch in einem KMU mit eigenen Kräften versucht werden. Oftmals fehlt es aber an den entsprechenden Ressourcen

### Verantwortung im Krisenfall Meine Thesen

**CPMi**

CUSTOMER PERFORMANCE MANAGEMENT

- Führen heisst umsetzen
- 80%-ige Lösungen, wenn 80% genügen
- Zuerst das Problem in seiner Breite erfassen, dann in die Tiefe
- Probleme sind zum Lösen da. Lösungen gibt es!
- Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen geführt werden
- Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sind untrennbar

### Verantwortung im Krisenfall Grundsätze 1/2

**CPMi**

CUSTOMER PERFORMANCE MANAGEMENT

- Konzentration der Kräfte
- Konzentration (Fokussierung) auf zukunftsorientierte Geschäfte
- Vereinfachung der Strukturen (Organisation, Führung, Reporting, Prozesse)
- Transparenz auf allen Ebenen (intern + extern!)
- Strategieentscheide auf Basis grober Beurteilung (Details später)
- Nicht die «Kleinen» sollen die Folgen zuerst spüren
- Rasches Handeln auf operativer Ebene
- Konsequentes Handeln, auch in personellen Belangen
- Kommunikation «aus einem Mund» (VRP oder CEO)

## Verantwortung im Krisenfall Grundsätze 2/2

**CPMi**  
CUSTOMER PERFORMANCE MANAGEMENT

- Veränderungen und Fortschritte sicht- und messbar machen
- Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht werden
- Der Chef exponiert sich, er ist da, wo es am meisten brennt
- Die Verantwortlichen brauchen Vertrauen (auch bei Problemen)
- Lösungen hart diskutieren, gemeinsam entscheiden und tragen
- Fachleute arbeiten an der Sache, Vorgesetzte motivieren, unterstützen und verantworten
- «zersch lifere, dänn lafere» (bedeutet: erst leisten, dann «den Erfolg» kommunizieren)
- die Linie muss konsequent und überzeugt beibehalten werden
- Glaubwürdigkeit ist A und O des Erfolgs

und dem benötigten Know-how und der Erfahrung. Dann muss oftmals ein externer Krisenmanager beigezogen werden, der z.B. mit einzelnen Verwaltungsräten und Kadern aus dem Unternehmen eine solche Taskforce bildet.

### Die Führung in der Krise

Ein wesentlicher Entscheid ist derjenige, ob es eine neue Führungsspitze oder gar eine gänzlich neues Führungsteam braucht. Diese Frage kann erst sinnvoll beantwortet werden, wenn klar ist, woher die Krise kommt und an welchen Stellen die Frühwarnung nicht funktioniert hat bzw. nicht gehört wurde. Mehrheitlich erleben wir aber die Situation, dass «kein Problem durch dasselbe Bewusstsein gelöst werden kann, das es geschaffen hat». In solchen Fällen muss rasch ein personelle Lösung angestrebt werden, die meist auch eine motivierende Signalwirkung für das ganze Unternehmen und seine Umwelt hat.

In Fällen, wo das Führungsteam weiterarbeiten konnte und wollte, wurde auch schon die Lösung so gewählt, dass der Geschäftsführer/CEO das operative Geschäft einem (externen) Interimsmanager oder Verwaltungsrat abgegeben hat und die Krisen-Taskforce selber geleitet hat. Bei einem krisenerfahrenen CEO kann sich diese Lösung durchaus als die geeignetste erweisen. Offen ist die Frage, wie es zu einem allfällig notwendigen Kulturwandel kommt, der sehr oft in Krisensituationen angestrebt werden muss. Da der CEO Bestandteil und Träger der Unternehmenskultur ist, kann es dennoch notwendig werden, jemanden auszutauschen.

Eine der grossen Diskussionen in der Krise ist der Führungsstil. Wir sind davon überzeugt, dass in einer echten Krisensituation klare Verhältnisse, Geschwindigkeit und Konsequenz von allerhöchster Bedeutung sind. Dies wird eher mit einer autoritären Führung sichergestellt werden können. Letztlich wird der Führungsstil sich aber nach der Zusammensetzung des Teams, der Bedrohung sowie der «Chemie» und der gemeinsamen Erfahrung der Teammitglieder miteinander richten. Auch hier kann man davon ausgehen, dass die militärisch geschulten und in Stabsarbeit

## Verantwortung im Krisenfall Erfolgsfaktoren

**CPMi**  
CUSTOMER PERFORMANCE MANAGEMENT

- Glück (hat auf die Dauer der Tüchtige, ist aber zerbrechlich)
- Mut zur Wahrheit + Mut zur Tat
- Klare Wertvorstellungen und gemeinsame Ziele
- Ehrliche Beurteilung der Lage inkl. der eigenen Anteile
- Meist eine neue Equipe (Kein Problem kann durch dasselbe Bewusstsein gelöst werden...)
- Cash- und ertragsorientiertes Handeln
- Geschichte und Politik «entsorgen» (kennen, aber nicht wirken lassen)
- Transparente, rasche und regelmässige Information
- Daran glauben, was man tut
- Menschen verstehen: Emotionen und Gefühlen Platz geben

erfahrenen «Alphatiere» rascher und einfacher auf eine konsequente Zielerreichung im Sinne der Krisenbewältigung einzuschwören sind. Dazu wird die gemeinsame Sprache aus dem Militär, das Verständnis für das Vorgehen und die Erfahrung mit klaren hierarchischen Strukturen, die sich in schwierigen Situationen meist bewährt haben, verhelfen.

Für die Moral in einer krisengeschüttelten Unternehmung ist es Gift, wenn zuerst «die Kleinen daran glauben müssen». Manchmal lässt es sich nicht vermeiden, dass Kündigungen ausgesprochen werden müssen, dann ist es aber ausserordentlich wichtig, wie dies geschieht und dass man bei den obersten und oberen Kadern genauso kritisch hinschaut und die Messer ansetzt. Wenn es irgendwie möglich ist, sollte gerade aus psychologischen Gründen zuerst und nur beim Kader – und nicht nur alibimässig – geschnitten werden. Entsprechende Beispiele zeigten uns, dass danach alle andern Massnahmen wesentlich leichter zu kommunizieren und zu akzeptieren waren.

Kommunikation ist einer der entscheidendsten Faktoren in der Krisensituation. Wichtig ist die persönliche Präsenz und die direkte Kommunikation durch die Führungsperson(en). Was in einer solchen Situation hingegen nichts taugt, sind irgendwelche elektronischen oder schriftlichen Informationen oder die Delegation der Informationsaufgabe nach unten. Wir erlebten ein Beispiel, als der CEO an einer Gewerkschaftsversammlung durch die firmenexternen Gewerkschaftsfunktionäre angegriffen wurde, seine Mitarbeiter sich für ihn wehrten und allein durch seine Präsenz sich das Blatt gegen überrassene Forderungen und Kampfmassnahmen wendete. Was grundsätzlich gilt, nämlich dass Kommunikation Chefsache ist, gilt in der Krisensituation noch mehr. Dann muss nach innen und aussen «aus einem Mund gesprochen werden». Dieser Forderung muss unbedingt und mit aller Konsequenz Nachachtung verschafft werden. Natürlich ist dies in einem KMU wesentlich einfacher als in einer grossen Unternehmung. Aber auch dort ist es entscheidend und machbar. Erinnern wir uns an unsere guten militärischen Chefs, die «von vorne» führ-

ten und Kader und Mannschaft durch klare und eindeutige Kommunikation motivierten. Die Parallelen sind unübersehbar.

### Die Erfolgsfaktoren für die Krisenbewältigung

Nebst allen fachlichen Fähigkeiten und aller Erfahrung braucht es immer eine gehörige Portion Glück. In einer Krisensituation kann man es oft nicht mehr verkraften, wenn eine zusätzliche, wesentliche Problemstellung neu auftaucht.

Daneben ist für den Erfolg aber auch eine Reihe von «Soft Factors» von grosser Bedeutung. Nach dem Motto «wir können die besten Konzepte und Strategien entwickeln, wenn wir die Herzen und Hände unserer Mitarbeiter nicht gewinnen» werden wir keinen Erfolg haben. Dieser Aspekt ist in der Krise von zentraler Bedeutung, da die Verunsicherung und die Ängste gross sind. In einem prosperierenden Unternehmen ist es durchaus möglich, allein mit einer guten Strategie erfolgreich zu sein, wenn man nur die Hände der Mitarbeiter hat. In Krisenzeiten ist aber mehr notwendig. Mit Vorbildwirkung und der Sorge um die Mitarbeiter kann Vertrauen in der Krise durchaus gewonnen werden. Beispiele aus dem Militär sind uns allen bekannt. Wenn der Kadi auf einem Gebirgsmarsch einem ermüdeten Soldaten den Rucksack abgenommen hat, war das vielleicht nicht die stufengerechteste Aktion, für die Moral aller Wehrmänner aber mehr wert als ein zusätzlicher Ausgang. Das gilt in der Führung einer Krisensituation immer und überall. Dahinter stecken klare, kommunizierbare und gelebte Werte, die erlauben, das gemeinsame Ziel zu erreichen, indem der Glaube an den Erfolg sichtbar wird. ■



**Thomas Dähler**  
Dr. oec. HSG  
NDS Philosophie+  
Management  
Inhaber und Managing  
Partner CPMi AG  
Oberst i Gst  
6052 Hergiswil

# Führen in Militär und Wirtschaft – die Sicht aus dem Ausland

Eine milizähnliche Struktur ihrer Armee kennen nur wenige Länder. Deshalb ist die Diskussion der Parallelen zwischen wirtschaftlicher und militärischer Führung im Ausland relativ selten. Die Unterschiede sind relativ gross und reichen von der Quantifizierbarkeit bis zur Kommunikation. Andererseits sind Gemeinsamkeiten in einigen Bereichen sehr hoch, sei das Arbeitsethik, Robustheit oder auch Vertrauensbildung. Hier ist man im Ausland überrascht, wenn festgestellt wird, dass die militärische Ausbildung auch in der Wirtschaft nützlich sein kann. Gerade, weil Führung – auch mangels geeigneter Ausbildungsgefässe – kaum gelernt, sondern meist nur erfahren wird. Der Wechsel eines Führers aus dem Militär in die Wirtschaft ist nicht unmöglich, aber selten, und an eine entsprechende Ausbildung gekoppelt. Aber auch der umgekehrte Weg verlangt zusätzliche Ausbildung, denn die Unterschiede sind in ihrer Gesamtheit eben doch von Bedeutung. TD

Hugo Bänziger

Die Debatte über das Verhältnis zwischen wirtschaftlicher und militärischer Führung wird im Ausland – im Gegensatz zur Schweiz – relativ selten geführt. Ausnahmen bilden in dieser Beziehung lediglich Israel und Singapur, in denen milizähnliche Militärstrukturen bestehen. In den meisten anderen Staaten hingegen sind militärische und wirtschaftliche Führung weitgehend getrennt. Es gibt nur wenige Berührungspunkte. Das zeigt sich auch darin, dass betriebswirtschaftliche und militärische Ausbildung weitgehend getrennt erfolgen und Karrierewege separat verlaufen. Wirtschaft und Armee kommen erst wieder in Kontakt, wenn Karriereoffiziere am Ende ihrer Laufbahn, in der Regel nach 20 bis 30 Jahren, aus dem aktiven Dienst ausscheiden und in die Privatwirtschaft übertreten. Aber auch das kommt relativ selten vor. Zu den Ausnahmen zählt der US-General Pagonis, der im ersten Golfkrieg unter General Schwarzkopf für Logistik verantwortlich war und mit dem raschen Aufbau der alliierten Streitkräfte weltweite Bekanntheit erlangte. Er übernahm 1992 als Senior Vice President den gesamten nationalen Vertrieb des US-Versandhauses Sears, Roebuck & Co.

## Unterschiedliche Strukturen in Wirtschaft und Militär

Zwischen militärischer und wirtschaftlicher Führung gibt es zwar viele Gemeinsamkeiten. Man muss sich allerdings auch der wesentlichen Unterschiede bewusst

sein, um Fehlschlüsse zu vermeiden. Wer in der Wirtschaft ausschliesslich mit militärischen Prinzipien führt, wird ebenso scheitern wie jemand, der Streitkräfte nach rein betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gliedert. Die Probleme der US-Streitkräfte im Irak sind da ein wichtiger Fingerzeig. Meiner Ansicht nach gibt es sieben Felder, in denen sich wirtschaftliche und militärische Führungsgrundsätze voneinander unterscheiden.

1. Quantifizierbarkeit von Erfolg
2. Hierarchische Struktur
3. Nachhaltigkeit des Einsatzes
4. Optimierung der Prozesse
5. Risikomanagement
6. Menschenführung
7. Kommunikation

## Quantifizierbarkeit von Erfolg

Erfolg und Misserfolg lassen sich in der Wirtschaft relativ einfach messen und drücken sich in Gewinnen und Verlusten aus. Resultate können quantifiziert werden durch Profitabilitäts-Kennziffern wie Ertragsmargen, Eigenkapitalrendite, Gewinn je Aktie usw. Den Erfolg eines militärischen Einsatzes zu messen ist wesentlich schwieriger und hängt weitgehend von der ursprünglichen Zieldefinition ab. War die Invasion des Irak im Jahr 2003 ein militärischer Erfolg? Wenn das Ziel die Vernichtung der Republikanischen Garden und der Sturz Saddam Husseins war, dann offensichtlich ja. Wenn es die Schaffung einer friedlichen, demokratischen Gesellschaft war, nein. Ein militärischer Führer muss sich daher wesentlich intensiver mit der Definition der zu erreichenden Ziele auseinandersetzen. Für jeden neuen Einsatz

müssen neue Ziele definiert werden. Im Gegensatz dazu sind die Zielvorgaben in der Wirtschaft weitgehend standardisiert und generell von monetärer Natur. Sie müssen nicht bei jedem neuen Geschäft oder jeder Akquisition neu formuliert werden.

## Hierarchische Struktur

Unterschiede werden auch deutlich im Vergleich der Hierarchiestrukturen. Private Unternehmen haben meistens eine flachere Hierarchie als der militärische Verband. In der Privatwirtschaft hat man in der Regel mehr Zeit für Entscheidungen und muss sich mit einer geringeren Anzahl von gleichzeitig auftretenden Problemen auseinandersetzen. Militärische Hierarchien hingegen sind dazu ausgelegt, Problemlösungskapazitäten zu optimieren. Die Notwendigkeit, eine Vielzahl von Entscheidungen gleichzeitig und innerhalb kürzester Frist zu treffen, macht es erforderlich, die Anzahl der Direktunterstellten zu beschränken, was direkt zu einer mehrschichtigen Hierarchie führt. Der Kommandant eines modernen militärischen Verbandes, der über zwei Frontelemente, ein Reserveelement, indirekte Feuerunterstützung, Geniemittel, Flabschutz und Flieger-/Helicopterunterstützung verfügt, kann im Einsatz leicht mit vier bis fünf gleichzeitig auftretenden, gravierenden Problemen konfrontiert sein. Eine Führungsstruktur wie in der Wirtschaft, wo geringerer Zeitdruck und standardisierte Abläufe Organisationsstrukturen mit 15 oder gar 20 Direktunterstellten zulassen, wäre für einen militärischen Verband verheerend. Die steile Hierarchie im Militär führt in Friedenszeiten allerdings oft zu Reibungs- und Effizienzverlusten und fördert die Bildung von Bürokratie. Der militärische Führer muss deshalb auch mit wirtschaftlichen Führungsgrundsätzen vertraut sein. Sein Verband steht ja die meiste Zeit im Friedensdienst und nicht im Kampfeinsatz.

## Nachhaltigkeit des Einsatzes

Der Nachhaltigkeit kommt sowohl in der Privatwirtschaft wie in der Armee grosse Bedeutung zu. Allerdings kann sich der wirtschaftliche Führer auf Produkte- und Servicequalität konzentrieren, während der militärische Führer sich ganzheitlich um Nachhaltigkeit kümmern muss. Wer einen militärischen Verband nicht konsequent nach dem Drittelsprinzip einsetzt (ein

Drittel im Einsatz, ein Drittel in der Re-etablierung, ein Drittel am Ruhen), wird seine Einsatzfähigkeit in relativ kurzer Zeit beeinträchtigen und die Nachhaltigkeit unterminieren. Nachhaltigkeit in der Wirtschaft zu bewirken ist einfacher und kann u. a. über Arbeitszeitregulierung, Investitionsplanung und den Führungsrhythmus des Managements erzielt werden.

### Optimierung der Prozesse

Wesentliche Unterschiede bestehen auch bei der Prozessoptimierung, die in der Wirtschaft einen hohen Stellenwert besitzt. Nur die permanente Verbesserung von Produktions- und Serviceprozessen erlaubt es einem Unternehmen, sich im Wettbewerb zu behaupten. Fokussierung auf Kernkompetenzen, permanente und tief greifende Qualitätskontrollen sowie durch EDV und neue Technologien bedingte Prozessanpassungen gehören zum Alltag jedes Wirtschaftsführers. Prozessoptimierung ist die Voraussetzung für wirtschaftliche Effizienzgewinne. Ein wirtschaftlicher Betrieb kann damit von der internationalen Arbeitsteilung und Globalisierung profitieren. Im Gegensatz dazu lässt sich der Aufgabenbereich eines grossen militärischen Verbandes nicht auf einige wenige Kernkompetenzen beschränken. Das Einsatzspektrum ist mit Friedensdienst, Bewachungsdienst, friedenserhaltenden Missionen, Unterstützung des Aufbaus von Staaten, Antiterrorereinsätzen und Kampfführung so breit, dass die für den Einsatz notwendige Spezialisierung häufig erst während des eigentlichen Einsatzes erreicht wird. Natürlich arbeiten die Fachspezialisten in ihren Bereichen an der Optimierung der militärischen Prozesse. Es ist für die Wirtschaft auch interessant zu verfolgen, welche enormen Anstrengungen in den westlichen Streitkräften in den letzten Jahren gemacht wurden, um die Prozesse in Aufklärung, Kommunikation, Führung und Logistik zu modernisieren und zu optimieren. Die Armee kann in diesem Bereich von der Wirtschaft wesentlich profitieren und zu ihr aufschliessen.

### Risikomanagement

Risikomanagement – ein integraler Bestandteil der modernen Unternehmensführung – ist in vielen Armeen noch wenig profiliert. Sogar die Amerikaner tun sich damit schwer. In den meisten Privatunternehmen, speziell aber bei Banken und anderen Finanzdienstleistern, wird heute explizit analysiert, wie viel Risiko man bereit ist zu tragen und ob dies in vernünftiger Relation zum erwarteten Ertrag steht. Die Quantifizierung des Risikos ist auch für einen militärischen Verband von Interesse. Wir alle kennen die Redewendung vom Pyrrhussieg. Wenn ein Verband nach einem Gefecht nicht mehr eingesetzt wer-

den kann, weil er durch die hohe eigene Verlustquote mit sich selber beschäftigt ist, dann wurde mit grosser Wahrscheinlichkeit keine gründliche Risikoertragsanalyse durchgeführt.

### Menschenführung

Auch bei der Menschenführung unterscheiden sich Wirtschaft und Armee. Zum einen kann sich ein militärischer Führer seine Unterstellten nicht selber auslesen, zum andern erfordern die extremen Einsatzbedingungen im Krieg, wo der Soldat der ganzen Wucht des Chaos und Leidens ausgesetzt ist, wesentlich umfassendere Menschenführung als im wirtschaftlichen Alltag. Krieg kann man nicht am Feierabend im Betrieb abgeben.

### Kommunikation

Last but not least bezieht sich mein letzter Abschnitt auf die Kommunikation. Während sich Kommunikation auf der obersten Führungsebene in Wirtschaft und Armee vergleichen lässt, gibt es beachtliche Unterschiede auf tieferen Hierarchiestufen. Im heutigen medialen Umfeld müssen Kommandanten aller Stufen in der Lage sein, mediengerecht zu kommunizieren. Der Umgang mit Kollateralschäden in Serbien (Kosovo) und im Irak hat das deutlich gemacht. In einer Bank ist es hingegen möglich, Kommunikation weitgehend zu zentralisieren.

### Parallelen in Wirtschaft und Militär

Aufgrund der vorgenannten Unterschiede sind meine Kollegen und Geschäftspartner häufig erstaunt, wenn sie mich sagen hören, dass es zwischen militärischer und wirtschaftlicher Führung trotzdem interessante Parallelen gebe und dass eine militärische Ausbildung auch in der Wirtschaft nützlich sein könne. Dabei stehen für mich allgemein gültige Führungsgrundsätze im Vordergrund, die man auf keiner Universität und in keinem MBA-Programm lernen kann. Das Fach «Führung» wird interessanterweise an keiner höheren Lehranstalt, weder in Europa noch in den USA, angeboten. Man muss sich dieses Wissen und die entsprechende Erfahrung im Laufe seiner Karriere selber aneignen. Allenfalls helfen einem private Führungsseminare und persönliches Coaching. Meiner Ansicht nach sind sich folgende Aspekte in Militär und Wirtschaft sehr ähnlich:

1. Arbeitsethik
2. Robustheit
3. Umgang mit Ungewissheit
4. Besetzung von Schlüsselpositionen
5. Vertrauensbildung

### Arbeitsethik

Wichtig für Wirtschaft wie Armee sind Engagement und Arbeitsethik. Nur wer bestens vorbereitet ist, wird in Stresssituationen erfolgreich sein. In der Offiziers- und Generalstabsausbildung lernt man, mit Stress umzugehen, und ist gezwungen, sein Handwerk bis ins Detail zu verstehen. Die Leistungsnormen eines Panzers bezüglich Waffenwirkung und Einsatzreichweite sind zwar nur ein technisches Detail, aber diese Kenntnis ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Gefechtsführung. Das Gleiche gilt auch in der Wirtschaft. Wer seine Zahlen nicht bis ins Detail kennt und versteht, wird im Verwaltungsrat keine guten unternehmerischen Entscheidungen treffen.

### Robustheit

Beiden «Welten» gemeinsam ist auch die Anforderung von Robustheit und Durchhaltenwillen. Wenn ein Gefecht verloren bzw. ein lukratives Geschäft an einen Konkurrenten geht, bedeutet das noch lange nicht das Ende des Krieges bzw. den Untergang des Unternehmens. Die Mitarbeiter müssen damit leben können, nicht immer Erfolg zu haben. Nur wer sich dauernd bemüht, wird im richtigen Moment über das notwendige Quäntchen Glück verfügen, das man braucht, um erfolgreich zu sein.

### Umgang mit Ungewissheit

Der souveräne Umgang mit Ungewissheit ist ein weiteres Prinzip, das für beide Bereiche von Bedeutung ist. Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank kann die Zukunft der Finanzmärkte mit ebenso wenig Präzision vorhersagen wie andere Marktteilnehmer. Gleichwohl erwarten die Aktionäre unserer Bank nicht nur eine Firmenstrategie mit nachhaltigem Wachstum und respektablem Wertschöpfungsbeitrag, sondern auch deren quartalsmässige, messbare Umsetzung. Man muss den Mut haben, Ungewissheit als offenen Gestaltungsraum zu verstehen. Als Grundregel gilt, je weiter eine Karriere führt, desto mehr vergrössert sich die mit der Karriereposition verbundene Ungewissheit. Wenn man sich allerdings einmal daran gewöhnt hat, lebt es sich gut damit. Die Kehrseite der Medaille ist nämlich die damit verbundene Gestaltungsfreiheit. Militärische wie wirtschaftliche Führer brauchen den Mut zur Gestaltung, besonders in ungewissen Lagen.

### Besetzung von Schlüsselpositionen

Sowohl Offiziere als auch Führungskräfte in der Wirtschaft müssen die Fähigkeiten besitzen, die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Stellen einzusetzen. Wer bei der Auswahl und Ausbildung seiner Manager bzw. Truppenführer versagt, gefährdet den Fortbestand der Firma bzw. die Sicherheit des Verbandes, wenn nicht gar des Auftrags.



**Das Fach «Führung» wird  
interessanterweise an keiner höheren  
Lehranstalt, weder in Europa  
noch in den USA, angeboten.**

Zugegeben, der militärische Führer ist in der Auswahl seiner Offiziere eingeschränkt. Aber mit genügender Zivilcourage ist er in deren Verwendung frei. Die Besetzung von Schlüsselpositionen ist letztlich nichts anderes als ein Abgleich eines Portfolios von Problemen mit einem Portfolio von Talenten. Oder anders gesagt, auch ein so genannter schwacher Unterstellter kann am richtigen Ort Wesentliches leisten.

**Vertrauensbildung**

Teamgeist, Kraft und Vertrauen zu schaffen ist schliesslich mein letzter Punkt. Untergebene zu motivieren heisst Werte vorleben und sich für die Unterstellten einzusetzen. Militärische Vorgesetzte als auch ein Geschäftsführer bzw. Teamleiter müssen die vorgegebenen Werte leben. Nur so gelingt es einer Führungsperson, die notwendige Akzeptanz seiner Untergebenen zu erreichen. Vertrauen wird auch durch offene und ehrliche Kommunikation geschaffen – wiederum etwas, das sowohl im Wirtschaftsleben als auch im Militär hohe Relevanz hat.

**Offiziere als geeignete Kandidaten  
für die freie Wirtschaft?**

Neben den zu Beginn erläuterten Unterschieden gibt es also auch zahlreiche Parallelen zwischen Führung im militäri-

schen und wirtschaftlichen Bereich. Kann man nun daraus schliessen, dass wer sich in der Wirtschaft als Führer bewährt, auch automatisch zum militärischen Führer taugt und umgekehrt? Wahrscheinlich nicht. Wirtschaftliche und militärische Führung können sich ergänzen, aber nicht ersetzen. Es braucht beides. Wer eine gründliche betriebswirtschaftliche Ausbildung absolviert hat, dem kann eine militärische Ausbildung in seiner weiteren Karriere nützlich sein. Umgekehrt, wer eine gute militärische Führungsausbildung erhalten hat und willens ist, sich wirtschaftliche Kenntnisse anzueignen, dem kann auch eine Karriere im privaten Sektor gelingen. Der eingangs erwähnte General Pagonis war im militärischen wie im wirtschaftlichen Betätigungsfeld erfolgreich, weil er sich sowohl der Gemeinsamkeiten wie auch der Unterschiede zwischen militärischer und ziviler Führung bewusst war. Die Lektüre seines Buches «Moving Mountains», das gute Vergleiche zwischen ziviler und militärischer Führung zieht, ist auf jeden Fall zur Lektüre empfohlen. ■



**Hugo Bänziger**

Dr. phil. I (Historiker)  
Chief Risk Officer und  
Mitglied des Vorstandes  
Deutsche Bank AG  
Oberstlt i Gst  
D-60262 Frankfurt a. M.