Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 176 (2010)

Heft: 05

Artikel: Dozentur Führung und Kommunikation an der MILAK/ETH Zürich

Autor: Seiler, Stefan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-109379

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

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

Dozentur Führung und Kommunikation an der MILAK/ETH Zürich

Der praktischen Führungsausbildung kommt in der Armee seit jeher eine zentrale Bedeutung zu. Mit der Schaffung der Dozentur «Menschenführung und Kommunikation» im Jahre 1999 an der MILAK erhielt die anwendungsorientierte Führungsforschung innerhalb der Armee Auftrieb.

Stefan Seiler

Eine wichtige Grundlage für den wissenschaftlichen Fokus auf Fragen der Mitarbeiterführung war das im Jahre 1990 in der ersten Auflage erschienene Buch «Menschenorientierte Führung» von Rudolf Steiger (mittlerweile in der 14. Auflage). In der Folge wurden an der Dozentur zahlreiche Forschungsarbeiten und Dissertationen im Bereich der Führungslehre publiziert. Heute steht die Dozentur unter der Leitung von Dr. Stefan Seiler, der zusammen mit zwei wissenschaftlichen Assistenten (M. Sc. Andres Pfister und lic. phil. Michael Holenweger), einem Projektmitarbeiter (lic. phil. Andreas Fischer) und ein bis zwei Hochschulpraktikanten (zur Zeit cand. phil. Thomas Schneider) für die Aufgaben verantwortlich zeichnet.

Die Aufgaben der Dozentur: Lehre, Forschung und Beratung

Eine der Aufgaben der Dozentur ist die Lehre in den Bereichen der Mitarbeiter- und Organisationsführung, Militär- und Führungsethik, interkulturellen Führung und der zwischenmenschlichen Kommunikation in allen Lehrgängen der MILAK (in der Grundausbildung im BSG, DLG, MS 1 und 2, in der Weiterausbildung im ZAL 1 und 2 sowie im Master of Advanced Studies in Security Policy and Crisis Management an der ETH Zürich). Zudem belegen jedes Jahr ca. 500 Studierende der ETH und Universität Zürich die Vorlesungen «Leadership I» und «Leadership II» an der ETH Zürich als Wahlfach.

Nebst diesen Lehrverpflichtungen führt die Dozentur eigenständige und in Kollaboration mit anderen Forschungsinstitutionen im In- und Ausland angelegte Forschungsprojekte durch. Es wird bei allen Projekten versucht, neue Erkenntnisse in der Führungslehre zu generieren, die sowohl einen direkten Mehrwert für die Führungsausbildung haben, als auch die MILAK als international anerkanntes Kompetenzzentrum im Bereich der Führungsforschung etablieren sollen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Vertreter der Dozentur in unterschiedlichen Organisationen international vernetzt. So ist der Dozent beispielsweise im Leitungsausschuss der International Military Leadership Association (IMLA), Mitglied der International Military Testing Association (IMTA), der Academy of Management (AOM), der Association of Moral Education (AME), der European Research Group on Military and Society (ERGOMAS) oder der International Leadership Association (ILA). Diese Netzwerke führen zu einem nachhaltigen Austausch zwischen Praktikern und Wissenschaftlern im Fachbereich.

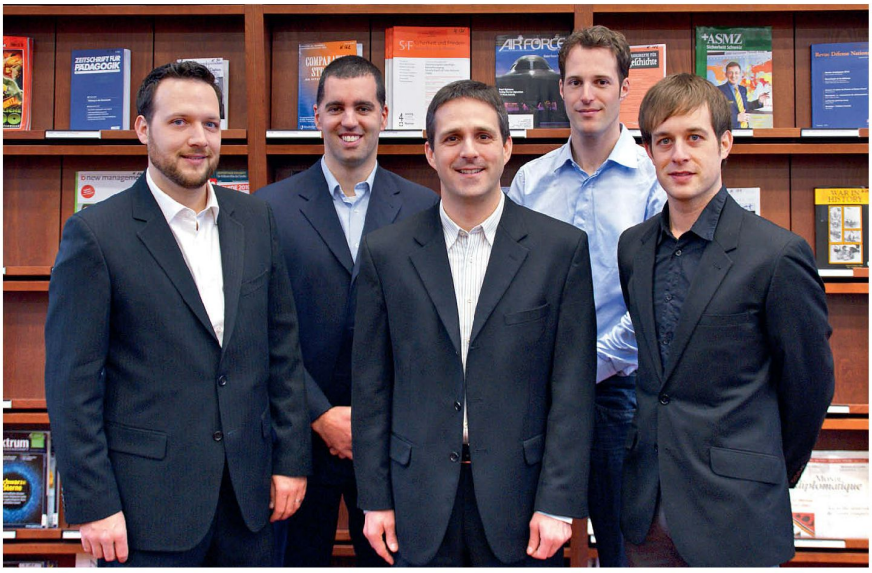
Als drittes Aufgabenfeld ist die Dozentur in verschiedenen Projekten zur Weiterentwicklung der Armee beratend tätig, zum Beispiel bei der Neukonzeption der Kaderentwicklung im Bereich Verteidigung. Zudem wird in unterschiedlichen Lehrgängen für Miliz-Offiziere, in Führungsseminaren in der Privatwirtschaft und an verschiedenen schweizerischen und internationalen Militärakademien und Hochschulen referiert.

Unser Verständnis von Führung

Im Dienstreglement der Schweizer Armee wird Führung wie folgt definiert: «Führen heisst: Das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Zieles auszurichten.» (DR 95, S. 7). Diese Definition beschreibt einen wichtigen Aspekt der Führung, greift aber in Anbetracht der vielfältigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Führungskräften etwas zu kurz. Ein umfassendes Führungsverständnis deckt die folgenden vier Bereiche ab (siehe Abbildung 1):

1) Führungskräfte sind dafür verantwortlich, die richtigen Ziele zu setzen. Sie sind also nicht nur für die Erreichung der Ziele

Die Dozentur «Führung und Kommunikation» (v. l. n. r.): M.Sc. Andres Pfister, lic. phil. Michael Holenweger, Dr. Stefan Seiler, cand. phil. Thomas Schneider, lic. phil. Andreas Fischer. Foto: Michael Marty



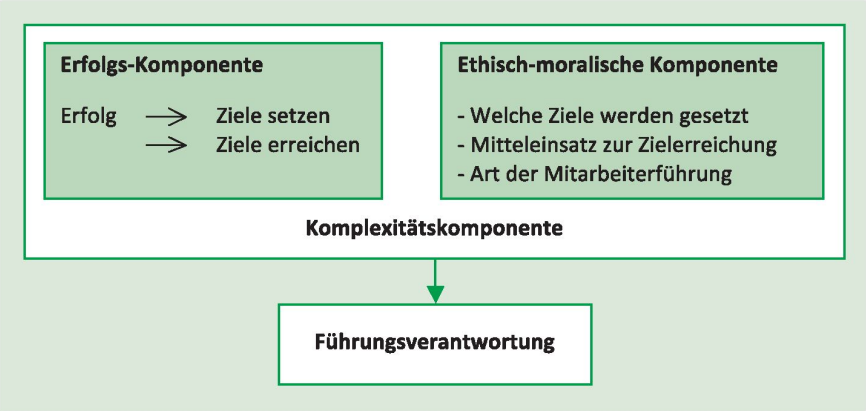


Abb. 1: Umfassendes Verständnis von Führungsverantwortung (in Anlehnung an Seiler, 2010).

verantwortlich, sondern auch für deren Qualität.

2) Führungskräfte müssen sicherstellen, dass sie zusammen mit ihren Unterstellten die gesetzten Ziele erreichen. Dazu müssen sie einerseits ein gut harmonierendes Team aufbauen und dieses für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels mobilisieren (interaktionelle Führung), andererseits müssen sie mittels richtiger Strukturen, Prozesse und Systeme optimale Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer erfolgreich gearbeitet werden kann (strukturelle Führung).

3) Führungskräfte müssen die vorhandene Komplexität bewältigen. Die Globalisierung, Technologisierung und Beschleunigung haben zu einem rasanten Anstieg der Komplexität geführt. Es ist eine zentrale Aufgabe der Führung, individuelles und organisationales Handeln immer auch unter dem Aspekt der Überschaubarkeit komplexer Zusammenhänge zu verstehen und mögliche negative Konsequenzen zu antizipieren.

4) Führungskräfte müssen sich an allgemeinen, übersituationalen moralischen Wertmassstäben orientieren und sicherstellen, dass diese in ihrem Verantwortungsbereich eingehalten werden. Diese Forderung gilt beim Festlegen von zu erreichenden Zielen, bei der Anwendung der zur Verfügung stehenden Mittel zur Zielerreichung und bei der Mitarbeiterführung.

Dieses umfassende Verständnis von Führungsverantwortung liefert die Grundlage für die Forschungsprojekte in der Dozentur. Wir versuchen, Führungshandeln als Resultat eines dynamischen Prozesses zwischen a) den Kompetenzen einer Führungskraft, b) den Einflüssen durch andere Personen, c) organisationalen Rahmenbedingungen, d) allgemeinen Kontextfaktoren und e) unmittelbaren Situationseinflüssen zu verstehen (siehe Abbildung 2). Dadurch wird die Führungskraft nicht mehr nur als beeinflussender Faktor gesehen, sondern in der komplexen Interaktion zwischen «beeinflussen» und «beeinflusst werden» durch andere Personen und Systemvariablen erfasst. Diese Betrachtung soll die Führungskraft nicht zu einem willenlosen Objekt verkommen lassen, das keine Verantwortung hat; vielmehr wollen

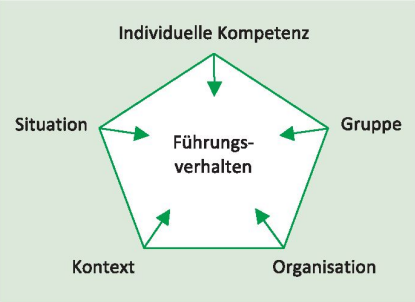


Abb. 2: Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten (Seiler, 2007; Seiler & Pfister, 2009).

wir die Komplexität beruflichen Handelns verstehen und dadurch der Führungskraft bewusst machen, in welchem Wirkungsgefüge von beeinflussenden Faktoren sie ihre Verantwortung wahrnehmen muss.

Dabei setzen wir uns intensiv mit Fragen des moralischen Entscheidens in Führungssituationen auseinander. Wir versuchen,s die Grundlagen des menschlichen Entscheidens in moralischen Konflikten umfassend zu verstehen, um darauf aufbauend wirkungsvolle Konsequenzen für die Führungsausbildung abzuleiten. Leider zeigen uns Verfehlungen im moralischen Handeln militärischer Führungskräfte im In- und Ausland immer wieder, dass dieses Thema von grösster Bedeutung ist.

Zudem beschäftigen wir uns mit Fragen der Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Arbeitsmotivation von Mitarbeitenden und mit strategischen Personalsteuerungsprozessen in Grossorganisationen. Alle Projekte werden auch unter dem Aspekt interkultureller Einflüsse betrachtet, da die moderne Lebens- und Arbeitswelt immer in einem interkulturellen Kontext stattfindet.

Aktuelle Buchpublikation: Führung neu denken

Anfang 2010 erschien ein vom Dozenten herausgegebenes Buch beim Orell Füssli Verlag mit dem Titel «*Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität*». In dieser Publikation wird die Frage behandelt, mit welchen besonderen Herausforderungen Führungskräfte der Gegenwart und Zukunft konfrontiert sind. Die Ausführungen des Herausgebers basieren auf dem oben dargestellten umfassenden Verständnis von Führungsverantwortung und zeigen Möglichkeiten auf, wie die vielschichtigen Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigt werden können. In Gastbeiträgen stellen renommierte Wissenschaftler wie Prof. Peter Gomez (Uni St. Gallen), Prof. Roman Boutellier (ETH Zürich) oder Prof. Klaus Jonas (Uni Zürich) ihre Position zu diesem Thema vor. Die Publikation behandelt sowohl Führungsbeispiele aus der Armee als auch aus Wirtschaft und Politik und richtet sich an Führungskräfte und Studierende, die sich vertieft mit dem Thema der Mitarbeiter- und Organisationsführung auseinandersetzen wollen. ■

Literatur:

Schweizer Armee (1995). Dienstreglement DR 95. Bern: EDMZ.

Seiler, S. (Hrsg.) (2010). Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität. Zürich: Orell Füssli.

Seiler, S. (2007). Determining factors in intercultural leadership – a theoretical framework. In J. Dufourq & T. Szvircsev Tresch (Eds.). Cultural Challenges in Military Operations (pp. 213–228). Rome: NDC.

Seiler, S. & Pfister, A. (2009). Why did I do this? Understanding Leadership Behavior Through a Dynamic Five-Factor Model of Leadership. Journal of Leadership Studies, 3, 41–52.

Steiger, R. (2009). Menschenorientierte Führung. Frauenfeld: Huber.

Major Stefan Seiler
Dr. phil.
Dozent Führung und Kommunikation
MILAK/ETH Zürich
8903 Birmensdorf