Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 160 (1994)

Heft: 10

Artikel: Gedanken über die Führung in Wirtschaft und Armee

Autor: Ackermann, Josef

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-63234

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: 17.07.2025

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

Gedanken über die Führung in Wirtschaft und Armee

Auszüge aus einem am 28. März 1994 vor der AOG Zürich gehaltenen Referat.

Josef Ackermann

Die Schweizer Armee ist in der heutigen Zeit, ohne irgend etwas herabzumindern oder glorifizieren zu wollen, eine notwendige, teure, gut funktionierende und schlagkräftige Institution. Die Grundlagen zur Führung sind in diversen Belangen im Vergleich zur Wirtschaft recht unterschiedlich. Es ist daher müssig – trotz aller Vergleiche – die Armee mit ihrem Nutzen für die zivile Führung rechtfertigen zu wollen. Das ist nicht ihre Aufgabe. Es ist aber nicht verboten, mehr aus bestehenden Möglichkeiten herauszuholen.

**Josef Ackermann,
Dr. oec. HSG, Oberst,
Kdt Art Rgt 11,
Präsident der Generaldirektion
der Schweizerischen
Kreditanstalt, 8070 Zürich**

Ausgangslage

Wir erkennen die Notwendigkeit einer Armee in der heutigen Zeit, wir organisieren die notwendigen Mittel dazu, bilden in vielen Schulen sehr viel Personal aus und üben in Wiederholungs- und Ergänzungskursen nach bestem Wissen und Gewissen. Auf der anderen Seite schwärmen wir – durch den Geschichtsunterricht in der Primarschule vom Rütli und von Morgarten beseelt – etwas glorifizierend von heroischen Handstreichen, von nächtlichen Husarenstücken, von grossen Strapazen, Durchhalteübungen oder Entbehrungen in Ausbildungsphasen und Manövern. Viele haben den Eindruck, «im Gefecht» gewesen zu sein.

Diese Durchmischung von rationalem Verständnis, heroischen Gefühlen und Selbsterlebtem führt dazu, dass bestimmte Sachverhalte nicht mit der notwendigen Trennschärfe betrachtet werden.

Es ist eine Tatsache, dass zahlreiche Führungskräfte in grossen wie in kleinen Unternehmungen offen den Wert der militärischen Führungsausbildung ihrer jüngeren Führungskräfte in Frage stellen. Das Hauptargument sind jeweils die zu langen Abwesenheiten der jungen Kader, Abwesenheiten, die in rezessiven Zeiten kaum zu verkraften seien, sowie die mangelnde Effizienz und Übertragbarkeit der Führungsausbildung in den betrieblichen Alltag. Aus politischer und wirtschaftlicher Sicht kommen wir nicht darum herum, uns die Frage zu stellen, ob wir mit unseren Ausbildungs- und Führungsbemühungen in unserer Armee so weitermachen können und ob wir im Ernstfall eine vernünftige Chance hätten, die erwünschte Wirkung zu erzeugen.

Probleme

Ein Kernproblem vieler Armeen – und der schweizerischen im besonderen – besteht darin, dass

- auf ein nie gewünschtes Ziel hin
- mit pflichtigen «Teilzeit-Amateuren»
- in einer im Verhältnis zur Zielsituation irrelevanten Luxusrealität von Friede im Wohlstand ausgebildet und geübt wird.

Die meisten der raren Profis sind zudem hauptsächlich Ausbildungsprofis im Militär und nicht militärische Führungsprofis. Dies gilt ohne Wertung für alle Stufen.

Unterschiede

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Armee und wirtschaftlichen Organisationen besteht in der Zielsetzung und dem Zielsetzungsprozess. Die «Armee 95» hat drei Hauptaufgaben. Die Armee gibt sich diese Ziele (Friedensförderung, Existenzsicherung, Kriegsverhinderung bzw. Verteidigung) nicht selbst. Sie werden ihr durch den politischen Willensbildungsprozess und die politischen Institutionen vorgegeben. Die Armee wird von aussen personell und materiell alimentiert und finanziert. Sie ist ein reines Cost-Center und hat obendrein im eigenen Land noch Monopolcharakter.

Im Gegensatz dazu steht das Management in jeder Unternehmung immer wieder vor der Frage, die «raison d'être» neu zu definieren. Die obersten Unternehmensziele sind in der Regel auch langfristiger Natur, müssen aber unter gegebenen Umständen sehr schnell geändert werden. Die Rahmenbedingungen für diese obersten Zielvorstellungen sind vom effektiven Existenzkampf und von der Konkurrenz geprägt.

Die daraus resultierende Führungsoptik muss gezwungenermassen eine offene sein: Chancen erkennen, Neues erfinden, Ziele setzen und Mittel dazu schaffen, mit der Entwicklung und Gestaltung der Mittel sich Vorteile erarbeiten usw.

Individuelle «Payback»-Betrachtung

In der Wirtschaft gibt es viele Gründe, aktiv und motiviert mitzumachen. Einmal geht es natürlich um die Sicherstellung der eigenen wirtschaftlichen Existenz oder des gewohnten Lebensstandards. Gleichzeitig kann das Gros der Beteiligten aber auch in einem Tätigkeitsfeld aktiv sein, welches ihm den Einsatz und die Entfaltung der eigenen Neigungen und Fähigkeiten ermöglicht.

In der Friedensarmee sind die positiven Möglichkeiten für das Gros der Beteiligten weit dünner gesät. Führungskräfte können interessante Herausforderungen bewältigen und vieles lernen, für Angehörige der Truppe schaut im Vergleich zum beruflichen Einsatz wenig heraus. Auf der Belastungs- und Risikoseite sticht die Armee im Frieden durch ein Element heraus: die speziellen körperlichen Anforderungen und Entbehrungen – z.B. lange Märsche, Kälte, Hitze, Nässe, spartanische Einrichtungen, knappe Einheitsverpflegung und vieles mehr.

Gemeinsamkeiten

Menschenführung

Mit Ausnahme der Lebensbedrohung im Krieg sind die Herausforderungen an die Chefs im Militär wie auch in der Wirtschaft identisch.

■ Als Grundvoraussetzung für gute Führung sind zweifellos **charakterliche Integrität und Glaubwürdigkeit** notwendig. Ehrliche, verlässliche und eigenständige Führungskräfte sind für ihre Mitarbeiter fassbar, sie schaffen Vertrauen. Gerade in unserer überinformierten Zeit, in welcher es an Missverständnissen und Widersprüchen nur so wimmelt, ist eine der wesentlichsten Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit das Vertrauen.

■ Ein weiterer Baustein für das Vertrauen ist das **Vorbild.** Diejenigen Führungskräfte überzeugen, welche vorleben, was sie verlangen – sogar ohne Worte. Im Militär führt jeder Wehrmann die Schutzmaske ohne Murren mit sich, wenn der Chef es auch tut und das Tragen des unangenehmen Anhängsels nicht mit irgendwelchen Begründungen unterlässt.

	Wirtschaft	Armee	
		Frieden	Krieg
Motivation	■ Lohn/Bonus ■ Karriere/Status ■ Selbstverwirklichung ■ Einsatz der eigenen Fähigkeiten	■ Lernen fürs Zivile ■ Karriere/Status ■ Interessante Herausforderung ■ Abwechslung	■ Überleben
Belastungen	■ Lange Arbeitszeiten ■ «Stress»	■ Lange Abwesenheit ■ Körperliche Anstrengungen	■ Extreme Anstrengungen und Entbehrungen
Risiko	■ Misserfolg ■ Entlassung ■ Arbeitslosigkeit	■ Verletzung/Unfälle	■ Tod

Obschon auch in der Wirtschaft lange Arbeitszeiten verbreitet sind, ist das Erleben von körperlichen und damit oft verbundenen psychischen Grenzsituationen weit weniger häufig. Dieses Erleben von Grenzsituationen ist eine Spezialität der Armee, welche von den einen negativ betrachtet und von anderen als erlebenswertes, bereicherndes Element – auch im Sinne des Erlangens einer bestimmten Stressresistenz für die wirtschaftliche Führungspraxis – sogar angestrebt wird.

Eine Armee im Krieg sprengt diesen Erfahrungsrahmen.

Nicht ohne Grund nennen alle Führungsrichtlinien und das Dienstreglement das Vorbild als eine entscheidende Führungsgrundlage. Statt in allen Führungsbehelfen das Vorbild zu fordern, kämen wir vielleicht viel schneller zum Ziel, wenn wir von allen Soldaten im Dienstreglement forderten, sie hätten die Pflicht, das Verhalten ihrer Vorgesetzten nachzuahmen. Die Spreu würde sich viel rascher vom Weizen trennen ...

■ Als dritte Anforderung ist **Kommunikationsbereitschaft** essentiell. Meistens wird diese Anforderung als Fähigkeit in dem Sinne missverstanden, dass ein Chef sich geschliffen ausdrücken und gut präsentieren kann. Viel entscheidender ist aber die Fähigkeit, den andern zuzuhören und auf andere einzugehen. Wenn diese noch gepaart ist mit der Fähigkeit, Anliegen überzeugend darzulegen, ist sie von unschätzbarem Vorteil.

■ Nicht eindeutig zuzuordnen ist eine ganz besondere Fähigkeit oder Anforderung an Führungskräfte: nämlich die **Bereitschaft, anderen zu vertrauen.** Es ist unbestritten, dass Vertrauen wie eine Saat ist: «Wer nicht sät, der wird nie ernten!» Vielen Führungskräften fällt es offensichtlich immens schwer, den Mitarbeitenden sozusagen einen emotionalen «Blankocheck» auszuhändigen.

Mit dem Vertrauen ist oft ein weiteres Problem gekoppelt: die **zweckmässige Delegation** und die Nutzung des vorhandenen Wissens. Viele Führungskräfte sind überlastet, weil sie – aus Angst, es könnte schiefgehen – ihren Mitarbeitern zu wenig anvertrauen, zu wenig delegieren. Damit verbunden ist eine im Militär mehr als in der Wirtschaft verbreitete Untugend, die darin besteht, nur mit der hierarchisch höchsten Person zu verkehren, anstatt mit derjenigen Person zu kommunizieren, die das notwendige Know-how hat. Die situative Umgehung des im Grundsatz sehr zweckmässigen Dienstweges darf nicht als Misstrauensvotum empfunden werden, sondern muss in der heutigen Führungsrealität als Ausdruck zweckmässigen Handelns angesehen werden.

Ich empfehle, die wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte für die Armee klar festzulegen und in allen Schulen und Kursen verbindlich und unverändert immer wieder zu thematisieren. Wir müssen davon abkommen, dass jeder Chef oder Kommandant die Menschenführungslehre neu erfindet. Das Führungsverständnis leidet darunter.

In der praktischen Führungsausbildung der Armee sollte darauf hingewiesen werden, was mit der Führung in der Wirtschaft identisch und was warum anders ist. Dies würde für die jungen Führungskräfte eine Lernmotivation darstellen und den Stellenwert der Ausbildung erhöhen. Insbesondere auf dem Gebiet der Menschenführung kenne ich kaum ein besseres Lernfeld als die militärische Ausbildung. Dort können junge Führungskräfte – im Gegensatz zum zivilen Bereich – viel Verantwortung übernehmen und sich auch in Grenzsituationen kennenlernen.

Führungstechnik

Neben der Menschenführung sind Managementstechnik und Führungsrhythmus ebenfalls vergleichbar. Die Ausbildung der Führungskräfte ist in der Wirtschaft wie in der Armee vergleichbar von zentraler Bedeutung. In der Führungstechnik ist dies evident. Führen lernt man selbstverständlich nicht im Theoriesaal oder im Seminar. Die wichtigsten Dinge lernt jeder Mensch in seinem Leben «im Felde». Mit der Ausbildung müssen wir aber Orientierungshilfen und Reflexionsmöglichkeiten bieten, die in der Hektik des täglichen Lebens entschieden zu kurz kommen und die Basis für selbstgesteuertes Lernen darstellen.

Im Bereich der Selbstführung sollten in der Ausbildung in Armee und Wirtschaft Feedback und Selbstreflexion ein zentraler Bestandteil werden, denn Selbsterkenntnis ist die Grundlage jeglicher Persönlichkeitsentwicklung.

Im Bereich der Führungstechnik sehe ich echte Synergiemöglichkeiten für die höhere Führung. Obschon die militärischen Analyse- und Entscheidungsschemata bisher für die betriebliche Führung nur teilweise verwendbar waren, ist ein Aspekt vielleicht etwas zu wenig beachtet worden.

In der Armee wird grundsätzlich – so gut es geht oder überhaupt simuliert werden kann – für den Krisenfall ausgebildet. In der Regel operiert aber die Armee glücklicherweise in einer Normalsituation.

In der Wirtschaft hingegen wird grundsätzlich für den Normalfall ausgebildet. Wir erleben in der Führungsrealität jedoch sehr häufig grössere und kleinere Krisenfälle. Diese meistern wir dann mit Führungsabläufen und -techniken, die wir uns im militärischen Führungstraining angeeignet haben. In diesem militärischen Training haben wir aber auch unter physischen Entbehrungen und damit verbundenen psychischen Belastungen gelernt, Probleme zu lösen und uns zu behaupten. Das gibt uns auch für die Bewältigung von Krisensituationen in der Wirtschaft die notwendige Ruhe und Zuversicht. Diese Vorteile sollten wir in Zukunft noch vermehrt nutzen.

	Armee	Wirtschaft
grundsätzliche Ausbildung für den ...	KRISENFALL	NORMALFALL
	NUTZEN	
Praxis	erlebt (glücklicherweise) den NORMALFALL	erlebt sehr oft / immer wieder KRISENFÄLLE

Fazit: Durch Kooperation in der höheren Führungsausbildung in Armee und Wirtschaft könnten Synergiepotentiale noch besser genutzt werden.

Synergiepotentiale ausschöpfen

Im Zuge der «Armee 95» wird in Luzern ein zentrales Ausbildungszentrum errichtet. Dies wäre **die** Gelegenheit, eine Vernetzung zwischen wirtschaftlicher, politischer und militärischer Führungsausbildung für höhere Führungskräfte herzustellen und Synergiemöglichkeiten – wie sie nur im Milizheer entstehen – voll auszuschöpfen. Die militärische Systematik und die Visualisierungstechniken können die zivilen Führungsprozesse positiv beeinflussen. Die militärische Ausbildung wäre nicht isoliert und polarisiert – hier Militär, dort Wirtschaft – sondern beide wären unter einem Dach im Austausch miteinander und sich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede wohl bewusst.

Auf alle Fälle wäre bei einer Kooperation die Diskussion über den Nutzen der militärischen Führungsausbildung definitiv vom Tisch. Die «Armee 95» ist ein willkommener Zwang zur Erneuerung, somit ein Start und eine grosse Chance. Also packen wir es gemeinsam an! ■

Der totale Preiszerfall – ab sofort NACHTSICHTGERÄTE zu Top-Preisen

aus ehemaligem WAPA-Staat für Sie importiert!

Modell S+
einfacher Restlichtverstärker mit aufgebautem IR-Scheinwerfer, 1,5 V, mit praktischer Tasche

~~Fr. 495.–~~ **(Mod. S ohne IR ~~nur Fr. 440.–~~)**
neu nur noch 355.–
(320.–)

Modell ZYKLOP
mit sehr guter Optik (1,5x85), im Griff eingebautem IR-Scheinwerfer, 1,5 und 9-V-Batterien, Aufsatz für Fotokamera

Tiefstpreis-Angebot
nur ~~Fr. 590.–~~
neu nur noch 485.–

Modell FLIN
Topgerät binokular mit sensationellen Leistungen, 2x1,5 V, perfekte Optik (2,5x42), für Langzeitbeobachtung gut geeignet

Preis nur ~~Fr. 880.–~~
neu nur noch 750.–

Modell BAIGISH 6 nur Fr. 1480.– **ausverkauft!**

Baigish 12 praktisch identisch mit FLIN jedoch auf 12 V Basis inkl. Ladegerät für Akku nur noch Fr. 760.–

Lieferbedingung:
Die Lieferung erfolgt per Post NN (plus Gebühr) oder Vorauszahlung.
6 Monate Funktionsgarantie für Schäden, welche nicht auf Bedienungsfehler zurückzuführen sind. Keine Ansichts-Sendungen!
Dem Kunden ist bekannt, dass es sich teilweise um Gebrauchtgeräte handelt, kleine Mängel und Optik-Unschönheiten nimmt er in Kauf.
Den Geräten liegen nur Bedienungsanleitung in Russisch bei.
Der Kunde setzt die Geräte in eigener Verantwortung ein.

Weitere Modelle:
Diverse Einzelstücke ohne Garantie **Fr. 150.–**
Baigish 3, monokular, sehr leicht Fr. 460.– neu 300.–
Modell für Fahrer, 12 V, Stoffhelm Fr. 640.– ausverkauft

Bestellungen senden an:

KMS Consulting AG, Postfach, 8047 Zürich
oder per FAX 01/493 24 46 unter Angabe von:

Anzahl..... Modell..... Preis.....
Zahlungsart: Nachnahme oder Vorauszahlung auf PC 50-19746-4

UOV/OG Mitglieder erhalten 5% Rabatt