

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 164 (1998)

Heft: 10

Artikel: Die Konkurrenz ist die Professionalität

Autor: Geissler, Beat M.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-65373>

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: 20.07.2025

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

weise bezüglich Ausrüstung, Logistik, Führung, Nachrichten- und Informationssystemen, an. Kooperation wäre daher wohl auch am Platz in Fragen des Aufgebots und der rechtlichen Gestaltung von Reserveeinsätzen sowie betreffend Aspekten der Arbeitgeber-Unterstützung.

■ Eine internationale Harmonisierung ist wohl möglich. Gespräche mit Arbeitgebern, Reservisten und Verteidigungsministerien könnten die gemeinsamen Interessen und Trends fördern. Kompensationszahlungen für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerreservisten könnten so selbstverständlich werden.

■ Auszeichnungen haben sich in Grossbritannien bewährt. Lob für Reservisten und Arbeitgeber sind in einer Zeit, in der mehr Reservisten benötigt werden, spürbar hilfreich.

■ Grenzüberschreitende Abkommen sind zeitraubend und schwer realisier-

bar. Sie sollten daher nur mit zwei bis drei Staaten abgeschlossen werden. Dabei sind innovative Lösungen in finanzieller und nichtfinanzieller Hinsicht zugunsten der Arbeitgeber empfehlenswert. In Grossbritannien sind beispielsweise Reservisten bereit, während der Abwesenheit von Reservistenkameraden vermehrt zu arbeiten. Auch könnte die Regierung den Beitrag der Arbeitgeber durch Steuererleichterungen honorieren. Zudem könnte das Militär Übungen in das Trainingsprogramm einzelner Verbände aufnehmen, welche die zivilen Fähigkeiten der Reservisten nachdrücklich verbessern.

Folgerungen für die Schweiz

■ Die Verhältnisse in der Schweizer Armee sind verschieden von Grossbritannien: Sowohl bezüglich Tradition,

Wehrpflicht, internationaler Verflechtung des Landes sowie sozio-ökonomischer Verhältnisse als auch im Umgang mit der eigenen Souveränität.

■ Die Idee von ständigen Verbindungskomitees im Anschluss an die derzeitigen Gespräche der Armeeführung mit Spitzen der Wirtschaft wäre wohl prüfenswert.

■ Der periodische Kontakt mit Experten anderer Länder und Armeen könnte ebenso fruchtbar sein. Ein regelmässiger Besuch der jährlichen Konferenzen des britischen Arbeitgeberkomitees zusammen mit dem Verteidigungsministerium sowie vielen ausländischen Besuchern wäre wohl von grossem Nutzen.

Dr. Charles Ott ist Chefredaktor der ASMZ. ■

Die Konkurrenz ist die Professionalität

Beat M. Geissler

ASMZ: Es stellen sich immer weniger junge Leute zum Weitermachen zur Verfügung. Oft wird dies damit begründet, dass eine erfolgreiche Karriere in der Wirtschaft mit einer militärischen Laufbahn nicht mehr vereinbar sei. Es stellt sich die Frage, wie die Besten auch in Zukunft für das Milizsystem – sofern daran festgehalten wird – rekrutiert werden.

Beat M. Geissler: Wer sind nun die besten militärischen Führer? Welches sind die «richtigen» Selektionskriterien? Was ist der Benchmark für eine militärische Führungskraft? Welche Kompetenzen müssen vorausgesetzt werden, um in der Schweizer Armee erfolgreich zu sein?

Die Initiative AHEAD zum Beispiel, die im Jahre 1996 unter der Führung des heutigen Korpskommandanten Ulrich Hess lanciert wurde, zielt darauf ab, unter anderen auch diese Fragen mit konkreten Lösungen auf drei Ebenen zu beantworten:



■ Identifikation und Evaluation militärischer Führungskräfte nach neuen Gesichtspunkten.

■ Gezielte Beförderung und Förderung der Besten nach neuen Karriere-modellen, damit die zivile und die militärische Karriere besser koordiniert werden können.

■ Enge Zusammenarbeit zwischen

der Schweizer Armee und der Schweizer Wirtschaft zur Schöpfung von Synergien.

Können Synergien zwischen Militär und Unternehmen geschöpft werden? Gibt es Gemeinsamkeiten oder Divergenzen in der Art und Weise wie militärische Führungspersönlichkeiten evaluiert und rekrutiert werden, im Vergleich zum modern geführten Unternehmen?

In der Wirtschaft geht es heute darum, sich nicht nur mit neuen Technologien vertraut zu machen, sondern sich auch mit neuen Märkten zu befassen, mit neuen Konkurrenten nicht nur auf lokaler, sondern auch auf internationaler Ebene um Marktanteile zu kämpfen, mit Partnerunternehmen weltweit zu kooperieren und zusammenzuarbeiten, in Sprachen zu reden und mit Mentalitäten umzugehen, die man bislang nur vom Hörensagen kannte, usw. Selbstverständlich wer-

den auch die Unternehmensführer an ihren Resultaten gemessen.

In der professionellen Evaluation von Unternehmerpersönlichkeiten konzentrieren wir uns auf die «Art und Weise» wie (!) die Resultate erzielt werden. Oder anders gesagt, es ist mindestens genauso wichtig zu wissen, mit welchem Führungsverhalten ein Kandidat das gute Resultat erreicht hat.

Ein Evaluationsverfahren, welches das «kritische Verhalten» von Führungspersönlichkeiten in gewissen Situationen überprüft, wird in vielen modern geführten Unternehmen als Standard für die Beurteilung von Führungspersönlichkeiten angewandt.

Im Gegensatz zum militärischen Evaluationssystem in der Schweiz hat sich die zivile Methodik der Beurteilung von Führungspersönlichkeiten wesentlich weiterentwickelt. Sie stützt sich in der Regel auf eine breite Palette von Anforderungskriterien ab.

Was ist Ihrer Meinung nach das Erfolgsrezept einer starken Führungspersönlichkeit?

In militärischen Einheiten, in der die Technologie eine untergeordnete Rolle spielt oder einfacher zu handhaben ist, jedoch gleichsam höchste Anforderungen an Persönlichkeit, Charakter, physische und mentale Leistungsfähigkeit, an Teamgeist und Zusammenarbeit gestellt werden (wie zum Beispiel in einer Grenadiereinheit), beobachtet man oft einen ausgezeichneten Korpsgeist und hohe Bereitschaft aller für herausragende Leistungen.

Offensichtlich ist es dann einem militärischen Führer gelungen, in seiner Einheit starke emotionale Werte zu schaffen, die das technokratische, technologische und reglementarische «als weniger wichtig oder weniger zentral» erscheinen lassen. So stehen seine Mitarbeiter hinter ihm auch in schwierigen Zeiten und er wird von Vorgesetzten und Gleichgestellten respektiert und gefördert.

Sind wir mit der Formel der «menschensorientierten Führung» und deren Umsetzung in ein angepasstes Evaluationssystem militärischer Führungskräfte (wie von Bundesrat Adolf Ogi am 15. September 1998 gefordert) nicht bereits schon auf bestem Wege?

Absolut, sofern diese Massnahmen auch schnell umgesetzt werden können. Die Diskussion um die Armee 200X birgt die Gefahr, dass wir heute über Massnahmen befinden, die möglicherweise im Jahre 2005, 2010, 2015 implementiert werden. Kaum jemand wagt heute eine Prognose ins Jahr 2010.

Ein modernes Unternehmen resp. eine moderne Armee muss die aktuellen Bedürfnisse befriedigen und sich die nötige Flexibilität bewahren, die Struktur und Strategie rasch anzupassen. Eine moderne Armee ist in die Aktualität eingespannt und reagiert auf diese rasch und flexibel. Sie muss demzufolge auf allen Stufen über Führungspersönlichkeiten verfügen, die diesen Anforderungen an die moderne Armee gerecht werden.

Inwieweit spielt die Wirtschaft und der zunehmend hohe Druck aus der Unternehmerwelt dabei eine Rolle?

Die Konkurrenz jedes «langweiligen Unternehmens» ist die Professionalität «des anderen». Daniel Goleman (Autor des Bestsellers «Emotional Intelligence») definiert die «neue Führungskompetenz» im engeren Sinne auf zwei Ebenen:

- «Persönliche Kompetenz» und
- «Soziale Kompetenz».

Führungskräfte generell werden nach neuen Massstäben gemessen: Nicht nur wie intelligent jemand ist oder wieviel Training oder Erfahrung jemand hat, sondern auch wie (!) wir mit uns selber oder mit anderen umgehen.

Im modern und professionell geführten Unternehmen ist diese Art der Identifikation und Evaluation der Besten immer öfter der Standard und entscheidet über den weiteren Verlauf der Karriere. Hinkt die Miliz hinten nach, birgt sie die Gefahr, dass junge Führungskräfte sich aus dem militärischen System verabschieden, weil sie sich mit dem Sinn der Institution einerseits, jedoch auch mit dem «Wie» das «Unternehmen Schweizer Armee» geführt wird, nicht mehr einverstanden erklären wollen und sich mit Vorliebe ihrer zivilen Karriere widmen.

Bei der Evaluation von Führungskräften setzen wir also einmal voraus, dass die intellektuellen und technischen Kompetenzen vorhanden sind und konzentrieren uns somit noch

mehr auf die persönlichen Qualitäten wie zum Beispiel die Fähigkeit, Initiative zu entwickeln, Begeisterung zu übertragen, flexibel und anpassungsfähig zu bleiben, Überzeugungsarbeit zu leisten usw. Über Jahre haben wir diese Fähigkeiten etwas salopp mit «Charakter», «Persönlichkeit» oder mit «Soft-Skills» umschrieben, heute würde man besser «Emotional Intelligence» sagen.

Heisst das, dass die militärischen Führungskräfte einfach etwas «netter» zu sein haben und «ihre Gefühle nach aussen kehren sollen»?

Emotionale Intelligenz hat nichts damit zu tun, einfach «nett zu sein». Gewisse Situationen erfordern eine klare Konfrontation mit unpopulären, unkomfortablen Massnahmen, die andere nicht gewagt haben einzuleiten. Emotionale Intelligenz heisst auch nicht «alle Gefühle nach aussen zu kehren», sondern mit Gefühl und Takt massvoll umzugehen, um zum Beispiel ein Team auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Diese Art der Führung verlangt ein gesteigertes Mass an Anforderungen an alle Führungskräfte, sei es im militärischen Umfeld oder im zivilen Unternehmen.

Der Erfolg im zivilen wie auch im militärischen Unternehmen wird sein, wie gut und effektiv wir die Fähigkeit anderer Leute (Untergebene, Gleichgestellte, Stäbe, Vorgesetzte usw.) nutzen. Vor allem bei einer wesentlichen Verringerung der Gesamtzahl der Dienstleistenden der Schweizer Armee wird dieses Element erst recht zum Tragen kommen. Jeder Einzelne in der Organisation wird dann noch wichtiger und visibler. Wenn jemand bis anhin in einer grossen Organisation seine eigene Unfähigkeit kaschieren konnte, wird das künftig immer weniger möglich sein. (Führungs-) Fehler wiegen um so mehr.

An zivile und militärische Führungskräfte werden heute erhöhte Anforderungen gestellt, die im militärischen Evaluationssystem – wie zum Teil auch in zivilen Unternehmen – nicht reflektiert werden.

Das stimmt; im Zuge des Zusammenschlusses von Unternehmen wird von Mitarbeitern vermehrt die Kritik laut, den Vorgesetzten würde es an so-

zialer Kompetenz mangeln. Es scheint nicht verwunderlich, dass vor allem in der heutigen Zeit des erhöhten wirtschaftlichen Druckes, grössere Anforderungen an die Führungsleistungen auch in der Schweizer Armee gestellt werden. Diese erhöhten Anforderungen an Führungskräfte müssen in einem entsprechenden Evaluationsystem reflektiert werden.

Wenn die Sinnfrage einerseits ungenügend beantwortet wird und die Führungsschule andererseits nicht auf die Bedürfnisse der neuen Generation eintritt, läuft jedes Unternehmen Gefahr, dass sich die Basis früher oder später «verabschiedet». Wir kommen nicht umhin,

- die Evaluationskriterien «nach oben anzupassen»,
- alternative Karrieremodelle schnell zu entwickeln und
- diese in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft umzusetzen.

Das Drei-Säulen-Modell von AHEAD scheint mir nach wie vor die geeignetste Arbeitsplattform zu sein.

Die Erarbeitung eines neuen Evaluationssystems für die Schweizer Armee sowie deren Abgleichung mit möglichen alternativen «Karrieremodellen» in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft stellt ein komplexes und umfassendes Projekt dar. Wie würden Sie diese Aufgabenstellung angehen?

- In einer ersten Phase ginge es darum, die gesamte Problematik (Kaderevaluation, Kaderförderung und Synergien mit der Wirtschaft) im Rahmen einer «Lagebeurteilung» zu erfassen und bereits eingeleitete sowie zusätzlich noch zu entwickelnde Massnahmen zu beurteilen. Dies sollte unter engem Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen («Referenzgruppen») in Verwaltung, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Verbänden, Lehranstalten, Universitäten, Hochschulen, militärisch interessierten Kreisen und relevanter Entscheidungsträger im VBS erfolgen.

Ziel dieses ersten Schrittes ist eine umfassende Lagebeurteilung sowie die Erarbeitung eines Aktionsplanes.

- In einer zweiten Phase würden die bislang gewonnenen Erkenntnisse mit der Schweizer Wirtschaft sowie den Milizoffizieren «getestet». Es ginge darum, ein Befragungskonzept zu definieren, welches repräsentativ die

Haltung der Schweizer Wirtschaft und der Milizoffiziere erfasst.

Mit Einzel- und Gruppengesprächen einerseits und mit strukturierten Fragebogen andererseits soll unter Beizug von Experten die Akzeptanz bereits eingeleiteter Massnahmen sowie allfällig neu zu entwickelnder Massnahmen oder Instrumente geprüft werden.

Die zweite Phase hat zum Ziel, den Know-how-Austausch auf eine noch breitere Gruppe auszudehnen und diese ebenfalls in die Konzeption einzubeziehen.

- In einer dritten Phase ginge es darum, mit einer breit angelegten Kampagne das Bewusstsein und die Akzeptanz für das neue «Karrieremodell» bei Milizoffizieren, Wirtschaftsführern, Personalchefs, Medien, höheren Schulen usw. zu schaffen.

Ziel ist es, günstige Voraussetzungen für die Lancierung und die Umsetzung des Projektes in der Schweizer Armee, bei der Wirtschaft und bei den Milizoffizieren zu schaffen.

- In der vierten Phase würde das Projekt als Pilot vorerst nur in einem Armeekorps umgesetzt. Es ginge dabei darum, die Machbarkeit zu überprüfen sowie weitere Erkenntnisse aus der praktischen Arbeit in das Projekt einfließen zu lassen. Anschliessend würde das Konzept in der Schweizer Armee eingeführt.

Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach gegeben sein, um ein Projekt dieser Grössenordnung erfolgreich durchzuführen?

Unsere Erfahrung mit analogen Projekten in der Wirtschaft zeigt, dass der Auftrag für Projekte dieser Grössenordnung nur aus der obersten Geschäftsleitung kommen kann. Projekte dieser Grössenordnung werden in der Regel erfolgreich und termingerecht von kleinen, unabhängigen und schlagfähigen Teams (drei bis fünf Mitarbeitern) geführt.

Der Projektleiter – idealerweise jemand, der über eine breite Erfahrung im Führen grosser Projekte im komplexen politischen und wirtschaftlichen Umfeld verfügt – leistet zusammen mit seinem «Kernteam» den Hauptteil der konzeptionellen Arbeit.

Das Projektteam muss über das notwendige Wissen im Management Development und Führen grosser

Projekte verfügen. Es ist wichtig, dass Know-how-Träger in der Verwaltung, der Armee, der Wirtschaft, der Politik und der Wissenschaft in die Projektarbeit einbezogen werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Projekt zeitgerecht und mit der nötigen Akzeptanz aller Anspruchsgruppen vorangetrieben werden kann.

Die Konzeption der Studie und die Erarbeitung aller Massnahmen sollte in kurzen, aber regelmässigen Abständen mit der «Referenzgruppe» (zusammengesetzt aus allen Anspruchsgruppen) im Sinne eines «Vernehmlassungsverfahrens» überprüft werden. Die Referenzgruppe trifft in der Regel keine Entscheidungen, gibt jedoch qualifizierten Input in die Projektarbeit. Die Entscheidungsbefugnis liegt beim «Project Owner», der in diesem Falle idealerweise der Generalstabschef wäre.

Welches sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Frage um die «Gewinnung der Besten für die Miliz»?

Es sind meiner Meinung nach deren drei:

- Die Einführung eines Evaluationsystems für militärische Führungskräfte, welches wegweisend auch für manches private Unternehmen sein könnte (schafft die notwendige Akzeptanz für die «militärische Führung»);
- die Einführung von neuen Karrieremodellen (inklusive Ausbildungsinhalten), die für Milizoffiziere «wieder Sinn machen», sowie
- die enge Zusammenarbeit von Armee und Wirtschaft im Sinne eines dauernden Know-how-Austausches und Aufbauen gegenseitiger Akzeptanz.

Beat M. Geissler ist als Berater bei Egon Zehnder International in Zürich tätig. Egon Zehnder International gehört zu einer der weltweit führenden Unternehmensberatungsgruppen im Bereich der Suche und Auswahl von Führungskräften (Executive Search), der Gesamtbeurteilung von Führungsgremien (Management Appraisal) sowie in der Beratung von Aufsichtsorganen (Corporate Governance). Militärisch ist Beat M. Geissler Hauptmann (ehemaliger Kommandant einer Panzergrenadierkompanie), heute als Offizier zur Verfügung des Kommandanten des Feldarmeeerkorps 4 im Stab tätig. ■