Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 164 (1998)

Heft: 6

Artikel: Wirtschaft und Milizarmee

Autor: Meyer, Armin / Ott, Charles

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-65323

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 15.07.2025

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

Vortrag an der GV der KOG Zürich vom 10. Januar 1998.

Wirtschaft und Milizarmee

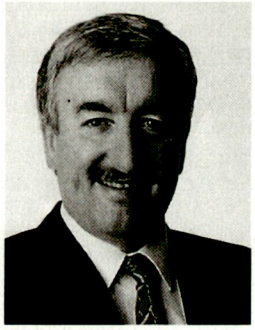
Armin Meyer
bearbeitet von Charles Ott

Die Wirtschaft befindet sich heute in einem Umfeld starken Wandels. Die politischen Änderungen im ehemaligen «Osten», der zunehmende Stellenwert der aufstrebenden Märkte, die Globalisierung der Wirtschaft und der sich dadurch intensivierende Wettbewerb – dies sind die Antriebskräfte des momentanen Strukturwandels.

In der Wirtschaft reagieren die Unternehmen mit Zusammenschlüssen, Akquisitionen, neuen Produktlinien, intensivierter Forschung und Entwicklung, neuen Organisationsstrukturen und Redimensionierungen. Diese zum Teil schwerwiegenden Veränderungen sind unerlässlich für das Weiterbestehen und den Erfolg der Unternehmen heute.

Wie die Wirtschaft muss sich auch die Armee an das sich ändernde Umfeld anpassen. Wir können uns heute keine «heiligen Kühe» mehr leisten. Unser Milizsystem ermöglicht es der Wirtschaft und der Armee, gegenseitig voneinander zu profitieren. Damit dies auch in der Zukunft so bleibt, ist eine Verjüngung des Milizkaders notwendig, um die zeitliche Belastung von Militärdienst und Beruf besser zu koordinieren. Die Attraktivität der «Führungsschule Armee» ist für die Gewinnung von Kaderleuten aus der Wirtschaft entscheidend.

Wir, das Kader der Armee, sind in der Lage zu handeln, die Stimmung zu verbessern und zu kommunizieren. Wir müssen verändern, bevor wir verändert werden.



Armin Meyer,
Oberst i Gst, Kdt Flab Rgt 3,
Prof. Dr. El. Ing. ETH,
Generaldirektor ABB Power Generation Group AG,
Mitglied der ABB-Konzernleitung.

Wirtschaftsentwicklung

■ Die Konjunktur verläuft seit 1930 in Zyklen: Weltwirtschaftskrise – Kriegswirtschaft – Aufschwung – Hochkonjunktur – Überhitzung und Ölkrise Aufschwung – Instabilität (rasche Veränderung und Reaktionsbedarfe).

■ Das Unternehmungsumfeld umfasst 4 Bereiche: das ökologische, technologische, ökonomische und das soziale Umfeld. Alle befinden sich derzeit im Wandel.

– **Das ökologische Umfeld** ist – vor allem in Europa und den USA, zunehmend aber auch in Schwellenländern – auf höheren Wirkungsgrad, bessere Ressourcennutzung und Emissionsreduktion fokussiert.

– **Das technologische Umfeld** erlebt die Beschleunigung des technologischen Wandels und damit kürzere Produktlebenszyklen. Dies bedingt eine fortlaufende Weiterentwicklung der Technologie durch mehr Mittel in Forschung und Entwicklung und einer Bereitschaft zu erhöhtem Risiko. Diese Entwicklungen sind die Triebfeder für Fusionen und Akquisitionen in der Industrie heute.

– **Die Analyse des ökonomischen Umfelds** ergibt, dass

– die Wirtschaft globaler und vernetzter wird

– die Absatz- und Beschaffungsmärkte zunehmend internationalisiert werden, dies vor allem dank Standortattraktivität der aufstrebenden Märkte und Ausnutzung lokaler Wertschöpfung

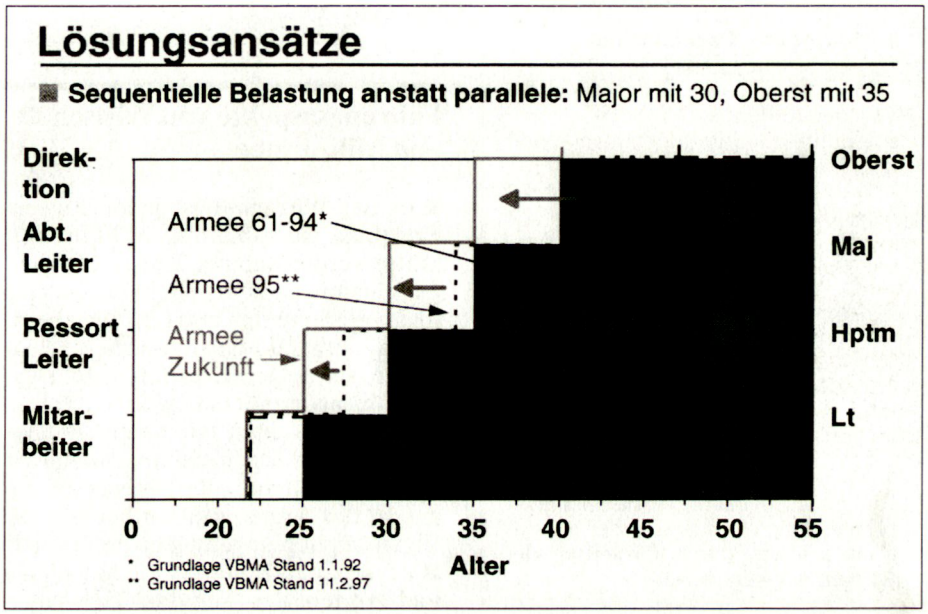
– starker Preiszerfall und Kostendruck bemerkbar werden.

In diesem Umfeld sind globale Partnerschaften ein entscheidender Erfolgsfaktor. Kooperationslösungen mit Teillieferanten aus verschiedensten Ländern belegen den Erfolg geschickter globalisierter Führung von komplexen Industrieaufträgen.

– **Das soziale Umfeld** bedingt eine immer engere Zusammenarbeit der Wirtschaft mit Gemeinden, Behörden, Sozialpartnern und Gewerkschaften. Ein Kommunikationsnetz zwischen den Partnern ist hier von zentraler Bedeutung.

Managementstruktur in der Wirtschaft

Die Wirtschaft erfordert heute nicht nur die besten Technologien für jede Situation, sondern zunehmend gesamtheitliche Lösungen. Diese beinhalten



die finanzielle und technische Gesamtplanung und Durchführung der Vorhaben. Von der weltweiten Projektentwicklung, -finanzierung und -realisierung bis hin zum Betreiben und Warten der Anlagen.

■ **Eine globale Firmenstruktur** hat zur Folge, dass
- das Unternehmen global und lokal agieren kann
- die Führung dezentraler und dadurch teurer, dafür aber anpassungsfähiger und flexibler,
- die Entscheidungsfindung schneller,
- jedoch die Führung der einzelnen Profit Centers und des gesamten Verbandes immer anspruchsvoller wird.

Die ABB ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das sich von der zentralistischen Struktur zum dezentralen Verband unabhängiger Profit Center entwickelt hat. Herrschte einst die langsame Entscheidungsfindung grosser zentraler Stäbe, gilt heute die «Do-it-now»-Kultur, die dem kritischen Erfolgsfaktor **Zeit** Rechnung trägt.

■ **Roboter** erweisen sich nicht als Jobkiller, sondern sind Arbeiter mit stets gleicher Gemütslage für schwierigere Arbeitsvorgänge.

■ **Teamwork** in bewusst internationalem Rahmen sowie parallele statt sequentielle Arbeitsschritte erhöhen das Risiko, erbringen aber entscheidenden Zeitgewinn.

Die 6 Kern-Führungseigenschaften

1. Vision
d.h. das Erkennen von Trends, Barrieren und Gesamtzusammenhängen. Konzentration auf das Wesentliche, Urteilsvermögen, Phantasie und klare Zielvorgaben.

2. Flexibilität
Sie bedingt Offenheit für Neues, Hinterfragung von Bewährtem, Offenheit zu andern Kulturen, geografische und funktionelle Mobilität, frühe Führungserfahrung in verschiedenen Bereichen.

3. Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
Voraussetzungen dafür sind **Teamfähigkeit, zuhören können,** Sensibilität, Sachlichkeit und Belastbarkeit. Mut zum Konflikt sowie die Fähigkeit zum Erreichen von Win/Win-Situationen, ebenso wie regelmässiges **Feedback** sind wichtig für Dauererfolge.

4. Motivation – Identifikation
Erfolge setzen voraus:
- Motivation, da sie ansteckt und die Leistung fördert
- Identifikation mit der Aufgabe und der Unternehmung
- Erfolgshunger und Freude am Wettbewerb
- Lob als Anerkennung der geleisteten Arbeit.

5. Persönlichkeit und Integrität
Ohne Integrität, Aufrichtigkeit und Verantwortungsbewusstsein ist kein erfolgreiches Handeln möglich. Auch müssen alle Partner berechenbar und im Vertrauen eingebunden sein.

6. Mitarbeiterförderung
Ein guter Chef sucht den Erfolg nicht primär durch Elimination der Schwächen, sondern durch **Förderung der Stärken** der Mitarbeiter.

Sicht Wirtschaft

■ Längere Abwesenheiten passen nicht in die «Do-it-now»-Kultur, meist ohne Stv.

■ Im Militär werden Spitzenleute der Wirtschaft rasch ungeduldig, wenn die Produktivität ungenügend ist.

■ Heutige Wirtschafts-Teams müssen international und interdisziplinär sein, militärische Erfahrung ist nur ein Teilaspekt davon.

■ Spitzenbelastung im Militär und Wirtschaft kollidieren zeitlich leider oft.

Sicht Milizarmee

■ Die frühe praktische Führungserfahrung in der Armee: ab 20 Jahren, vor der Truppe, mit Lagebeurteilung, klarem Auftrag und rascher Durchführung ist nützlich für die Wirtschaft.

■ In der militärischen Stabsarbeit lernt der Kadermann das analytische, systematische Entwickeln von Szenarien sowie die Planung im Team.

■ Der militärische Führer muss **brauchbare** Lösungen erarbeiten, dies stets unter Zeitdruck und schwierigen Randbedingungen.

■ Wie in der Wirtschaft zählt nur der Sieg, d.h. der 1. Platz. Der zweite ist nicht gut genug.

Führungsaspekte von Wirtschaft und Milizarmee

■ In der Wirtschaft ist jeder Tag ein **Ernstfall,** die zukünftigen Führungskräfte werden anhand der real erbrachten Leistungen beurteilt. In der Armee findet die Schulung und Leistungsbeurteilung anhand von simulierten Situationen statt. Der Ernstfall wird zwar geprobt, aber zum Glück nicht erlebt.

■ In der Wirtschaft sind Kreativität, Innovation und Eigeninitiative im harten Wettkampf heute überlebensnotwendig. In der Armee werden heute diese Eigenschaften ungenügend gefördert.

■ Zivile Chefs führen heute mit **Zielen und Werten,** der Weg dazu ist weitgehend frei. Im Militär besteht eher **Weg- und Hierarchie-orientierte Führung,** ausgerichtet auf die Krisenbewältigung, der Handlungsspielraum ist kleiner.

■ Die **Konkurrenzsituation** zwischen Wirtschaft und Armee um Führungskräfte entstand, weil die zeitliche Belastung einer zivilen und militärischen Karriere vermehrt kollidiert. Zudem ist eine militärische Karriere kein Ticket mehr für eine Kaderstelle in der Wirtschaft. Jüngere Kader werden heute öfters vor den kurzsichtigen Entweder-Oder-Entscheid gestellt.

Lösungsansätze

■ Die Grösse der Armee muss vermehrt ihrer neuen Rolle angepasst werden.

■ Da die zivilen Kaderchefs immer jünger werden, wäre es zweckmässig, auch die Karriere Milizof zu beschleunigen. Dadurch wird nicht nur die zeitliche Doppelbelastung minimiert, sondern auch der Reiz einer Milizkarriere – die im Vergleich zur Wirtschaft frühere Führungserfahrung – noch verstärkt.

■ Für Funktionen, welche spezifisches Wissen und Können bedingen, sind Berufsmilitärs vorteilhaft.

■ Auch im Militär ist die absolute **Leistungsorientierung** zu fördern, d.h. Anerkennung nicht der blossen Pflichterfüllung, sondern der effektiven Leistung, zusätzlich mit härteren Auswahlkriterien.

■ Trotz Katastrophen- und Auslandeinsätzen ist nach wie vor das Wichtigste zur Verbesserung des Ansehens der Armee in der Wirtschaft eine Stärkung des Rufs der Führungsschule Armee.

Fünf Thesen

■ Eine **frühe Führungserfahrung** in der Armee ist nützlich für die Wirtschaft.

■ Praktische Führungserfahrungen in der Wirtschaft sind eine notwendige Voraussetzung für eine **glaubwürdige Milizarmee.**

■ Die militärische Führungserfahrung muss durch **Verjüngung** ihrer Kader mit der zivilen Karriere koordiniert werden.

■ Militärische Führungskräfte sind gezielt und sparsamer einzusetzen: Delegation und **Konzentration auf das Wesentliche** sind nötig.

■ **Führungsschulen der Armee müssen absolute Spitzenklasse** sein und sich auf Führungskompetenz konzentrieren.

Wie die Wirtschaft muss sich auch die Armee an das rasch ändernde Umfeld anpassen, Führungskräfte der Wirtschaft durch erhöhte Qualität der «Führungsschule Armee» zum Weitermachen motivieren. Wir, d.h. alle Kader sind dazu in der Lage. ■