Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 167 (2001)

Heft: 4

Artikel: Militärische Führungsausbildung : ein bleibender Wert

Autor: Isler, Fredy

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-67269

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

Militärische Führungsausbildung – ein bleibender Wert

Wertsteigerung dank Öffnung und Internationalisierung der Armee

Die Anforderungen an die militärische Führungsausbildung haben sich im Laufe der 90er-Jahre wesentlich verändert. Prägten früher klassische Parameter wie Disziplin, Härte gegenüber der Truppe und sich selbst oder die absolute Unterordnung die militärische Führungsausbildung in hohem Masse, zeigt die militärische Wirklichkeit heute ein wesentlich anderes, den Bedürfnissen der Wirtschaft weitgehend angenähertes Bild. Nur: In der öffentlichen Meinung herrschen immer noch die alten Klischees, welche die Armee des «Kalten Krieges» meisterhaft verankert hatte. Dieses Kommunikationsdefizit der Armeeausbildung gegenüber der breiteren Öffentlichkeit trägt dazu bei, dass die militärische Führungsausbildung unter ihrem Wert gehandelt wird.

Fredy Isler

Die Praxis der Unternehmensberatung tut gut daran, in der Kaderselektion Aspekte der militärischen Führungsausbildung zu gewichten und als positives Bewertungskriterium zu berücksichtigen. Die Armee bietet heute insbesondere jungen Kadern auf der Stufe höherer Unteroffizier oder Subalternoffizier früher als in der Privatwirtschaft Funktionen an, die ein gerütteltes Mass an Führungserfahrung und Führungsverantwortung voraussetzen.

Komplementär zur zivilen Führungsausbildung

Militärische Führungsausbildung hat Komplementärcharakter für die Privatwirtschaft. Sie unterstützt und ergänzt die private und berufliche Weiterbildung in drei zentralen Bereichen:

- Erarbeitung von guten, kontrollierbaren Lösungen unter Druck
- Schnelligkeit in der Entscheidfindung und -durchsetzung
- Erfahrung, wie aus Teams das Beste geholt werden kann.

Wenn heute militärische und zivile Karrieren in vielen Fällen divergieren – im Gegensatz zu den Beispielen von charismatischen Wirtschaftskapitänen wie etwa Ulrich Bremi oder Felix Wittlin – bedeutet dies nicht, dass die militärische Führungssystematik ihren Wert in der Unternehmensführung verloren hat. Vielmehr greifen Unternehmen wie die SAirGroup und andere weltweit tätige Konzerne in der Schweiz auf militärische Führungsinstrumente in ihrer eigenen Kaderausbildung zurück. Da die Kader international zusammengesetzt sind oder keine höhere militärische Ausbildung absolviert haben, werden dazu eigens Beratungsunternehmen zugezogen, die auf strategischer Ebene unter Zeitdruck und mit klaren Rahmenbedingungen Planspiele veranstalten, welche der höhere Offizier in der Armee entweder als Kommandant oder als Stabsangehöriger selbst plant, durchführt und kontrolliert oder als Beübter immer wieder bestehen muss.

Unterschätzter Wert Sozialkompetenz

Die Ausbildung in der Armee trägt aus der Sicht der Unternehmensberatung zur Bildung von Sozialkompetenz bei. Die Verankerung der Führungstätigkeit in Teams – seien es die Gruppe, das Team der Unteroffiziere im Zug, das Stabsteam oder ein Ausbildungsstab in einem Grossen Verband – ermöglicht Führungserfahrungen, die in der militärischen Systematik klar kontrollierbar und in der menschlichen Komponente absolut real sind.

Es wäre falsch einzuwenden, die Armee arbeite unter den heutigen Bedingungen mit künstlich geschaffenen Voraussetzungen. Zwar stehen auf Stufe Division, Regiment und sicherlich auch Einheit die Bedrohungsbilder und die damit zusammenhängenden Aufträge nicht in einem direkten Zusammenhang mit den Zielsetzungen einer zivilen Unternehmung, doch haben auch hier Faktoren wie Unternehmenskultur, interne Kommunikation und soziale Komponenten Einfluss auf die erzielten Resultate. Zu Recht nennt daher der heutige Generalstabschef Hans-Ulrich Scherrer die Bildung von Sozialkompetenz als Hauptvorteil der militärischen Führungsausbildung.

Weitere Öffnung Voraussetzung für Anerkennung

Klare Aussagen machen gute Führung aus. Brüllen, Schreien oder dümmlicher Drill prägen längst nicht mehr den militärischen Führungsalltag. Zivile Formen haben längst in der militärischen Führung Einzug gehalten. Klar ist: Die Schweizer Armee hat sich geöffnet und passt daher heute wieder perfekt in die Schweizer Öffentlichkeit, als verbindende Institution in einer divergierenden Gesellschaft und in einer globalisierten Wirtschaft. Denn was der globale Markt für die Unternehmenswelt ist, bedeutet für die Schweizer Armee die NATO und alle bisherigen sowie zukünftigen internationalen Einsätze.

Leider profitiert davon heute zum grossen Teil erst das Berufskader der Armee. Eine weitere Öffnung ermöglicht jedoch auch Milizkadern – und dies in jungen Jahren – eine internationale Karriere. Davon profitieren Unternehmen, insbesondere

Bildung von Sozialkompetenz als Hauptvorteil der militärischen Führungsausbildung.

Jahresrapport der Panzerbrigade 3

Einsatzgenügen im Kampf

«Wer nicht weiss, wohin er will, darf sich nicht wundern, am falschen Ort anzukommen.» Unter diesem Motto begrüsste Br Fred Heer, Kommandant der Pz Br 3, seine über 400 Offiziere zum fünften Mal zum Jahresrapport, diesmal in Herisau, vor zahlreichen Gästen aus Politik und Armee. Die wichtigsten Ziele für den Kommandanten heissen «den Ansprüchen genügen und die Einsatzbereitschaft sicherstellen». Der Brigadekommandant zog eine ungeschminkte Bilanz. Gastreferent Ständerat Dr. Hans-Rudolf Merz legte wie auch Br Fred Heer ein klares Bekenntnis zur Miliz ab.

Der Leopard hat Gesellschaft bekommen: den «Jaguar». Diese bedeutende Truppenübung der Panzerbrigade 3 stand im vergangenen Jahr im Mittelpunkt. In 14 Stabsübungen und zwei Volltruppen-Übungen habe seine Brigade im vergangenen Jahr eine hohe Motivation und gute Treffsicherheit erreicht. Nach vielen Einführungen und Neuerungen seien Schutz und Sicherheit, zentrale Aufträge jedes Soldaten, ebenso zu verbessern wie der Waffenverbund und das Training des Brigadestabes.

Unbestritten sei, dass der Verteidigungsauftrag derzeit am wenigsten wahrscheinlich sei. Doch dies ändere nichts daran, dass es der Kernauftrag bleibe. Es sei auch der Auftrag, den mit Sicherheit nur die Armee erfüllen könne. «Wenn wir den Mut verlieren, zu diesem Auftrag zu stehen, gefährden wir das Fundament unserer Armee.» Ganz klar bekannte sich Fred Heer zur Miliz. Nur zwei seiner 40 Kommandanten sind Berufsoffiziere. Und dies müsse so bleiben. Allerdings verhehlte es der Brigadekommandant nicht, seinen Sorgen um den Offiziersnachwuchs Ausdruck zu geben.

Mit Anekdoten aus seiner Dienstzeit geschmückt erläuterte Ständerat Dr. Hans-Rudolf Merz «die Anforderungen der Politik an die Armee der Zukunft». Fünf Folgerungen zog der Appenzeller Standesherr: Kernauftrag der Armee sei der Kampf. Dafür werde sie bezahlt. Dass man hüben und drüben in der heutigen Welt gleichermassen kommunizieren könne, bedürfe es der Interoperabilität. Ausbildung und Führung gehörten untrennbar zusammen.

Nur eine gut ausgebildete Truppe bilde eine gute Armee. Und diese müsste von loyalen Chefs geführt werden.

Für Br Heer sind die Zeiten der grossen und schwer führbaren Verbände endgültig vorbei. Gefragt sind kleine, flexible Brigaden mit modernem Kriegsgerät, die im Ernstfall nach einem modularen Prinzip eingesetzt werden können. Und damit liege er mit seiner Brigade – als dynamischer und starker Kampfverband – voll im Trend.

Oberst Felix Meier, Stab Ter Div 4

auch diejenigen unter den KMU, welche aufgrund ihrer Standortwahl und Grösse in der Marktbearbeitung international, als Arbeitgeber jedoch national agieren.

Labor der Menschenführung

Die Armee bietet gegenüber der Komplexität der Wirtschaftswelt grosse Vorteile. Die Strukturen sind einfach und stabil. Die Prozesse sind direkt steuer- und kontrollierbar, Führungssituationen einer Ausbildungsarmee wie jener der Schweiz zeitlich begrenzt und in der Materie klar. Diese Reduktion auf das Nötige und Mögliche bietet in der Führungsausbildung für das Milizkader eine einmalige Chance. Die Armee ist ein eigentliches Labor, Erfahrungen in der Menschenführung zu sammeln. Hier kann der junge Unteroffizier und Offizier, aber auch der bestandene Kommandant und seine Stabsmitglieder, ausserordentlich viel lernen und für seine zivile Führungsarbeit profitieren. Es gilt hier vermehrt die Synergien in der Privatwirtschaft zu nutzen.

Ein Handshake allein genügt nicht

Die schlanke, moderne Armee XXI muss jetzt die militärische Führungsausbildung weiterentwickeln und auf den richtigen Weg führen. Konkret heisst dies aus der Sicht der Unternehmenspraxis:

- Die Anläufe zur besseren Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und der Armee sollen fortgesetzt werden; ein einmaliger Handshake Wirtschaft – Armee oder die Zertifizierung der militärischen Ausbildungsgänge sind nur der Anfang einer neuen Entwicklung und Ausrichtung.
- Der Gedankenaustausch zwischen der Armeeführung und dem Top-Management der grossen Unternehmen dieses Landes muss vertieft werden.
- Gemeinsame Übungen Wirtschaft – Armee anstatt Abenteuerurlaub für Managementteams!

Militärische Führungsausbildung lohnt sich heute mehr denn je, da die Öffnung der Armee, die Internationalisierung und die Straffung der Strukturen und Prozesse wertvolle Komplementärerfahrungen für die Kader aller Stufen ermöglichen. Es wäre jedoch nicht auftrags- und zielgruppengerecht, in den militärischen Ausbildungsgängen mit Executive-Programmen zu wetteifern. Voraussetzungen, Ziele und Mittel sind zu verschieden. Vielmehr heisst es für die Armee XXI die Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen der militärischen Führungsausbildung und auf die Einzigartigkeit unseres Milizsystems. Dann kann im Zug der weiteren Professionalisierung und Internationalisierung der Armee die Anerkennung in Wirtschaft und Gesellschaft weiter wachsen.

Das Wissen um den Nutzen der militärischen Führungsausbildung ist Voraussetzung, dass die Chancen einer Schweizer Offizierslaufbahn auch in einem internationalen Unternehmensumfeld vermehrt erkannt und genutzt werden. ■

Fredy Isler, Senior Director Spencer Stuart, Management Consultants, 8032 Zürich, Hptm a D, Stab Militärpolizeizone 4 (miteingeschlossen Sicherheitsdienst Armee).

Gelesen

in «LE TEMPS» vom 10. März 2001:

Défense – Onze gradés de milice écrivent que la réforme est inconstitutionelle

Fronde d'officiers contre la réforme Armée XXI (A.M.)

Dans la dernière édition de la revue militaire alémanique ASMZ, onze officiers de milice (cinq colonels, trois lieutenants-colonels, deux majors, un capitaine), présidents et vice-présidents de diverses sociétés d'officiers, signent un long article critique envers la réforme de la défense nationale, dans lequel ils affirment avec force que le «concept Armée XXI est contraire à la Constitution». «Il est inadmissible que l'armée renonce à un seul de ses devoirs prévus par la Constitution», jugent les signataires. Ils écrivent que la réforme Armée XXI ne tient plus compte du principe de la «défense autonome» et se place ainsi en contradiction avec la mission donnée selon eux par la Constitution de défendre le pays et la population.

Le ministre de la Défense, Samuel Schmid, est «consterné» par l'article des onze officiers, a déclaré vendredi au «Temps» son porte-parole, Oswald Sigg. «M. Schmid est juriste», poursuit le porte-parole. «La constitutionalité de la réforme lui importe plus que tout. Elle est selon lui 100% conforme à la Constitution. M. Schmid ne prendra sans doute pas de mesures contre les officiers auteurs de l'article. Il estime que leur réaction s'inscrit dans le débat démocratique sur la réforme Armée XXI». G.