

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 6

Artikel: Führungsausbildung in Armee und Wirtschaft : die Sicht des
Ausbildners

Autor: Meyer, Andreas

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71063>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

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

Führungsausbildung in Armee und Wirtschaft – die Sicht des Ausbildners

Die militärische Ausbildung steht immer mehr im Wettstreit mit den Anforderungen der globalisierten Wirtschaft und wird einer klaren Nutzenbewertung unterzogen. Gerade weil es nicht Aufgabe der Armee ist, ihre Ausbildung an zivilen Bedürfnissen zu orientieren, muss sie den Nutzen und ihre spezifischen Stärken sichtbar machen. Es wird darauf hingewiesen, dass weder die Führung in der Wirtschaft noch in der Armee auf homogenen Grundlagen beruhen. Ein KMU hat oft andere Bedürfnisse für seine Führungskräfte als ein grosses internationales Unternehmen. Insbesondere im operativen Bereich und bei den mittleren Kadern ist aber die Führungsanforderung doch sehr ähnlich. Diese beruhen weitgehend auf denselben Kompetenzen, die teilweise auch in zertifizierten militärischen Ausbildungen vermittelt werden. Die Besonderheiten der anspruchsvollen militärischen Führungsausbildung werden erläutert und müssen marketingmässig dargestellt werden. TD

Andreas Meyer

Militärische Ausbildung in Konkurrenz mit der beruflichen Karriere

Der rasche Wandel, dem die militärischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren unterzogen waren, hat die Diskussion um den Nutzen einer militärischen Laufbahn weiter verschärft. Für Absolventen einer Führungsausbildung in der Armee ergibt sich aber nach wie vor ein beträchtlicher Mehrwert für die zivile Karriere.

Die Wirtschaftsmärkte werden zusehends liberalisiert und globalisiert. Im Gleichschritt dazu verschärft sich der wirtschaftliche Wettbewerb kontinuierlich. Der Beginn oder die Fortsetzung einer beruflichen Karriere ist mit einem immer höheren, persönlichen Einsatz verbunden. Viele junge, fähige Leute fürchten daher die mit einer militärischen Karriere verbundene, zusätzliche zeitliche Belastung. Aus ihrer Sicht droht die militärische Weiterbildung die berufliche Karriere zu erschweren oder gar zu verhindern. Diese Leute nehmen deshalb (oft unterstützt durch ihre Arbeitgeber) zusehends Abstand von einer militärischen Laufbahn.

Im harten Wirtschaftsumfeld streben die Unternehmen einen immer unmittelbareren «Return on Investment» an. Unter diesem Blickwinkel wird der Nutzen einer militärischen Kaderausbildung für zivile Führungs- oder Stabsaufgaben verneint. Der langfristige Nutzen einer solchen Ausbildung für die zivile Laufbahn wird nicht

in Betracht gezogen. Deshalb erachten viele (in- und ausländische) Unternehmensleiter und Personalverantwortliche die militärische Führungs- und Stabstätigkeit ihrer Kader heute als unnötig. Das Ansehen einer militärischen Kaderfunktion schwindet in der heutigen Gesellschaft immer mehr. Auch dies hält junge Leute davon ab, sich in der Armee zu engagieren. Der Dienst für die Allgemeinheit scheint im Zeitalter des sich ausweitenden Individualismus an Stellenwert zu verlieren.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, dass Absolventen einer Führungsausbildung in der Armee nach wie vor von einem Mehrwert an Qualifikationen profitieren, der auch auf dem heutigen Arbeitsmarkt Vorteile verschafft. Es sei hier aber auch klar festgehalten: Die Schweiz hat eine Armee, um einen Sicherheitsauftrag zu erfüllen, und nicht, um Leute für die Wirtschaft auszubilden. Dies darf bei all den Diskussionen um den Nutzen einer militärischen Kaderlaufbahn nicht vergessen gehen. Die Armee kann und soll sich konsequent auf ihren Auftrag konzentrieren und Inhalte und Strukturen ihrer Kaderausbildung danach ausrichten. Sie bietet auch so oder gerade deshalb Vorteile gegenüber zivilen Ausbildungen.

Schwierige Vergleiche

Vergleiche der Führungsausbildung in Armee und Wirtschaft werden oft und gerne angestellt. Am Anfang solcher Vergleiche fehlt oft eine Klarstellung, was eigentlich miteinander verglichen wird und wer die Vergleiche anstellt. Die «Wirtschaft» als ho-

mogenes Gebilde gibt es nicht. Oft äussern sich Topkader aus der Finanz- und Pharmaindustrie oder aus der Beratungsbranche zu dieser Thematik. Dies ist aber nur eine Sichtweise. Drei Viertel der Beschäftigten in der Schweiz arbeiten bekanntermassen in Betrieben mit mittelständischen Strukturen, die andere Rahmenbedingungen kennen. Auch die Armee ist bezüglich der Führungssituationen kein homogenes Gebilde: Je nach Waffengattung und ausgeübter Funktion können die Anforderungen an eine Führungsperson sehr voneinander abweichen. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Führungserfahrungen, die von der Armee ins zivile Berufsfeld transferiert werden können.

Oft geschehen Vergleiche aus sehr subjektiver Sicht: Ist es etwa der «Alt-Armee61er», der seine militärischen Ausbildungserfahrungen aus den Sechzigern und Siebzigern mit den heutigen Anforderungen in der Wirtschaft vergleicht? Oder sind es Leute, die die Armee und deren Ausbildungsinhalte nur vom Hörensagen kennen, oder Personen (z.B. ein Teil der Berufsmilitärs), deren Kenntnisse der zivilen Führungsbedingungen auf Schilderungen Dritter basieren?

Der Fokus liegt bei den nachfolgenden Ausführungen auf dem Vergleich von Führungsanforderungen und -ausbildungen der unteren und mittleren Kader in Armee und zivilen Organisationen. Auf dieser Stufe sind die Anforderungen noch sehr ähnlich:

Mitarbeitergespräche führen, Sitzungen leiten, Informationen weitergeben usw. müssen alle Vorgesetzte. Unabhängig, ob sie in der Bank, im Ingenieurbüro oder in einer Eventagentur arbeiten.

Die «Wirtschaft» als homogenes Gebilde gibt es nicht. Auch die Armee ist bezüglich der Führungssituationen kein homogenes Gebilde.

Gleiche Bedürfnisse in Armee und Wirtschaft

Die Aussage «bei uns wird nicht militärisch geführt» wird heute oft als Qualitätsmerkmal verstanden. Hier gilt es nach-

zufragen: Was wird als militärische Führung verstanden, was als zivile? Armee und Wirtschaft haben zwar unterschiedliche Aufgaben, es besteht aber eine Schnittmenge an Qualifikationen, die sowohl in der Armee und der Wirtschaft benötigt werden, um die Zielsetzungen dieser Organisationen zu erfüllen. Diese Schnittmenge besteht (bezogen auf das untere und mittlere Armeekader) im Überblick aus:

- **Selbstkompetenz** (Selbstkenntnis, Verantwortungsbewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit, psychische und physische Belastbarkeit)
- **Sozialkompetenz** (Kommunikation, Teamfähigkeit, Konfliktbewältigung)
- **Methodenkompetenz** (Auftragserteilung, Arbeitstechnik, Sitzungstechnik, Prioritätensetzung)

Diese Themen werden auch in zivilen Kursen ausgebildet. Seit wenigen Jahren existiert eine modular aufgebaute Führungsausbildung, die mit einem eidg. Fachausweis «Führungsfachmann» bzw. «eidg. dipl. Führungsfachmann» abgeschlossen werden kann.

Der heutige Vorsteher des VBS, Samuel Schmid, erkannte die identischen Bedürfnisse an Führungsqualifikationen in Armee und Wirtschaft. Er reichte 1997 – damals noch als Nationalrat – ein Postulat mit dem Ziel ein, die militärische Führungsausbildung zu zertifizieren und sie so mit analogen modularen Ausbildungen im zivilen Bildungsbereich kompatibel zu machen. Mit grossem Erfolg: Heute können Absolventen von militärischen Kaderlehrgängen Modulprüfungen ablegen, die sie – zum Teil mit weiteren in zivilen Lehrgängen erworbenen Modulen – zur Absolvierung der oben erwähnten eidgenössischen Prüfungen berechtigen.

In der Marketingsprache bietet die Armee aber mit diesen Abschlüssen ein «me-too-Produkt» an: Den erworbenen Fachausweisen sieht man nicht an, ob sie relativ locker in einer Abendschule oder unter den harten Bedingungen einer militärischen Kadernschule erworben wurden. Deshalb soll hier aufgezeigt werden, wo der Mehrwert der in der Armee erworbenen Führungsqualifikationen besteht. Oder um bei der Marketingterminologie zu bleiben: wo die USP (Unique Selling Proposition) der Armeeausbildung sind.

Vorteile militärischer Führungsausbildung

Die Armee verfügt über ein einzigartiges Nutzenpotenzial (vgl. Grafik) bezüglich ihrer Ausbildungsbedingungen:

- **Flexible Lerngewohnheiten:** Absolventen der oben erwähnten militärischen Kader-

Armee	zivile Ausbildung
flexible Lerngewohnheiten	strukturierte Lerngewohnheiten
lange Ausbildungszeiten (Wochen)	kurze Ausbildungszeiten (Tage)
prozesshaft	punktuell
integriert	isoliert
verteiltes Lernen	massiertes Lernen
Anwendungsstufe	Anlern-/Festigungsstufe
konkret	abstrakt
Umsetzungskontrolle	Selbstkontrolle
unter Belastung	geschützte Atmosphäre

schulen sind in der Regel 20 bis 25 Jahre alt, das heisst sie sind noch flexibel genug für das Lernen von neuen Verhaltensweisen. In vergleichbaren zivilen Kursen liegt das Durchschnittsalter der Teilnehmenden zwischen 30 und 40 Jahren. Bei diesen Absolventen müssen oft zuerst alte Verhaltensmuster hinterfragt und eventuell eliminiert werden, bevor neue integriert werden können.

■ **Lange Ausbildungszeiten** (Wochen) sind zwar wegen der langen Arbeitsplatzabwesenheiten hinderlich. Für die Nachhaltigkeit des Lernerfolges sind sie aber entscheidend: Sie erlauben viele kleine Schritte und immer wieder das Üben, Kontrollieren und Verbessern.

Dadurch geschieht die Ausbildung *prozesshaft*, was gerade für das Aneignen von Verhaltenskompetenzen unabdingbar ist. Belastbarkeit oder Teamfähigkeit lassen sich kaum in einem Dreitägeseinzeltraining trainieren. In der Armee wird das Gelernte unmittelbar in die Praxis *integriert*. Es müssen nicht wie in zivilen Ausbildungen künstliche Situationen in Form von Rollenspielen oder Fallstudien geschaffen werden, um den Lernstoff zu vertiefen. Das Lernen in der Armee wird dadurch sehr *konkret* und anschaulich.

Die *Umsetzungskontrolle* erfolgt in der Armee durch Instruktoren und Vorgesetzte unmittelbar und permanent. Sie funktionieren als Coaches. In zivilen Kursen Ausgebildete müssen allzu oft sich selber genügen und wissen nicht, wo sie bezüglich der Umsetzung des Gelernten stehen. Ihre Vorgesetzten beschränken sich oft auf die Unterzeichnung der Kursbewilligung. «Die Führungskraft als Coach» wird in zivilen Betrieben zwar immer wieder propagiert, in der praktischen Umsetzung sieht es allerdings, wie Umfragen zeigen, nicht so gut aus.

Schliesslich findet die militärische Ausbildung aufgrund der zu lösenden Aufgaben und der zeitlichen Rahmenbedingungen unter permanent *Belastung* statt. Während der Rhythmus in zivilen Ausbildungen sich eher den Bedürfnissen der Teilnehmenden anpasst.

Armee und zivile Betriebe benötigen Kader mit ähnlichen Führungs Kompetenzen. Diese Kompetenzen werden in der Armee wie auch in zivilen Ausbildungen vermittelt.

Ein Nutzenpotenzial ist definiert als eine im Unternehmen (...) selbst vorhandene, günstige Konstellation, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil der Bezugsgruppen erschlossen werden kann.

Das in der Armee angeeignete Wissen wird aber unmittelbar in Handlungskompetenz überführt, es wird immer wieder trainiert, oft auch in krisenähnlichen Situationen.

Deshalb sind in der Armee erlernte Führungseigenschaften tiefer verankert und wirken nachhaltiger. Führungsausbildung in der Armee bietet somit einen hohen Mehrwert gegenüber in zivilen Kursen erworbenen Fähigkeiten.

Marketing

Auch wenn die USP der militärischen Führungsausbildung einleuchtend sind, deren Vermarktung ist nicht einfach. Zwar anerkennen namhafte Unternehmensleiter den Wert einer militärischen Führungsausbildung nach wie vor und versichern, auch Offiziere einzustellen. Nur sind diese Firmenexponenten bei der Selektion von Kaderleuten dieser Stufen in der Regel gar nicht involviert. Die erste Hürde für einen jungen Offizier ist meistens der Personaldienst. Dort zählen vor allem Diplome, Zertifikate und zeitliche Verfügbarkeit. Das zeitliche militärische Engagement und die Unkenntnis vieler Personalverantwortlicher über den Mehrwert der Armeeausbildung kann dann für den Offizier rasch zum Hindernis werden oder ist zumindest kein Vorteil mehr.

Die Armee ist in Zukunft noch mehr gefordert, ihre Kaderausbildung wieder als Marke zu positionieren und sie auf den richtigen Kanälen zu kommunizieren. So wie früher, als «Offizier» noch ein Leistungsausweis war, der nicht weiter erklärt werden musste. ■



Andreas Meyer
Selbstständiger
Unternehmensberater
mypro Management
Development
Oberstlt i Gst
ehemaliger
Instruktionsoffizier
7320 Sargans