Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 182 (2016)

Heft: 10

Artikel: Auswirkungen der Offiziersausbildung auf die Stellenbesetzung bei KMUs

Autor: Eggermann, Justin

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-630310

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: 22.07.2025

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

Auswirkungen der Offiziersausbildung auf die Stellenbesetzung bei KMUs

Im Rahmen einer Bachelorarbeit an der ETH Zürich wurden 14 Personalverantwortliche von KMUs sowie drei Stellenvermittlungsbüros im Kanton Luzern zum Führungsverständnis, zum Mehrwert und zu den Nachteilen der Offiziersausbildung befragt. Die Studie zeigt, dass Einstellungsentscheide grundsätzlich unabhängig der Offiziersausbildung getroffen werden.

Justin Eggermann

«Die Armee steht bezüglich personeller Ressourcen in immer stärkerer Konkurrenz zur Privatwirtschaft. Die zunehmende Internationalisierung der schweizerischen Wirtschaft, der wachsende Kostendruck sowie die Arbeitsmarktlage beeinträchtigen die Bereitschaft zu einer militärischen Karriere auf eine gravierende Art und Weise.» Diese Aussage stammt vom Bundesrat und ist in der Botschaft zur Armeereform XXI aus dem Jahr 2001 enthalten. Die Armee XXI wurde im Gegensatz zur Armee 95 gesellschafts- und wirtschaftsverträglicher konzipiert. Jedoch hatte diese Armeereform auch Nachteile: Die Offiziere und höheren Unteroffiziere büssten die Anpassungen mit geringerer Führungserfahrung.

Seit der Einführung dieser kürzeren und wirtschaftsverträglicheren Kaderausbildung durch die Armeereform XXI sind inzwischen rund zwölf Jahre vergangen. Falls demnach die verkürzte Kaderausbildung der Armee XXI und die damit verbundene Einbusse an Führungserfahrung tatsächlich ein Problem darstellen, so wäre dies inzwischen in der Privatwirtschaft spürbar.

Grafik: Autor

Anforderungen an die Führungsperson

Führen ist in der heutigen Zeit eine Herausforderung, da Vorgesetzte fähig sein müssen, die modernen Führungsformen zu leben (Malik 2006). Im Bereich der Managementqualitäten sollte demnach eine Führungskraft wie folgt sein: unternehmerisch denkend, teambildend, kommunikativ, international ausgerichtet, ökologisch und sozial orientiert, integer, charismatisch, multikulturell und intuitiv entscheidend. Hinzu kommen arbeitstechnische Faktoren wie Probleme analysieren, neue Situationen beurteilen, Ziele formulieren, Konzepte entwickeln, Entschlüsse fassen, Aufträge erteilen, Ressourcen zuteilen, Arbeiten und Abläufe koordinieren, die Zielerreichung kontrollieren sowie Ergebnisse systematisch aus- und bewerten können. Auf der persönlichen Ebene sollte sich eine Führungskraft im-

«Das Verhältnis zu Mitarbeitern basiert auf Vertrauen und Respekt und die gemeinsame Auftragserfüllung steht im Zentrum.»

Anwenden der Führungstätigkeit im Rahmen einer taktischen Übung. Bild: Autor

mer wieder selbst hinterfragen, gezielt an der Minimierung der eigenen Schwächen arbeiten und sich die entsprechenden Führungskompetenzen aneignen.

Komplexität der Führung

Diese Ausführungen zeigen, dass Führung sehr komplex ist und die Anforderungen an Führungskräfte gigantisch hoch sind. Das Dienstreglement 04 (DR 04) kommt dem nach und definiert den Begriff Führung wie folgt: das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Ziels ausrichten, gemeinsame Auftragserfüllung ins Zentrum stellen und den Unterstellten möglichst grosse Handlungsfreiheiten – durch Zielvorgaben – einräumen. Hierbei erfolgt die militärische Führungsausbildung nicht nur theoretisch im Klassenzimmer, sondern unter erschwerten Bedingungen und dies während 24 Stunden am Tag, mit unterstellten Bürgerinnen und Bürgern aus verschiedenen Regionen, Berufen und Schichten. Wer demnach im militärischen Umfeld führen kann, ist krisenresistent. Nebst der Führungserfahrung erhalten die Offiziere eine systematische Einführung in die Führungstechnik, Arbeitstechnik, Kommunikation und vieles mehr (siehe Grafik links).

«Nicht alle Führungskräfte können den enorm hohen Erwartungen gerecht werden.»

Befragung von KMUs und Stellenvermittlungsbüros

Um nun die Auswirkungen der Offiziersausbildung analysieren zu können, wurden persönliche Interviews mit offenen Fragen durchgeführt. Von insgesamt 47 angefragten KMUs im Kanton Luzern konnte bei 14 (30 %) und bei den privaten Stellenvermittlungsbüros bei 3 von 24 (13 %) eine Befragung durchgeführt werden. Ebenfalls konnte mit mehreren Verantwortlichen der TRANSFER-Kurse ein ausführliches Gespräch geführt werden, da diesen Kursen eine vermittelnde Rolle zwischen den militärischen Führungstätigkeiten und der Privatwirtschaft zukommt (siehe Kasten unten). Die Datenauswertung erfolgte mit einer deskriptiven Methode, bei der Antwortmuster strukturiert aufbereitet und analysiert wurden. Aufgrund des Umfanges der Samplestruktur und der Befragungsmethode besteht jedoch kein Anspruch auf Repräsentativität oder Verallgemeinerungen auf die Grundgesamtheit. Dennoch können die Ergebnisse ein besseres Verständnis für die Bereiche der Führungsauffassung und der Wahrnehmung der Offiziersausbildung liefern.

Mehrwert der Führungsausbildung

Mehr als drei Viertel der befragten Personalverantwortlichen anerkennen die Führungserfahrung als grössten Mehrwert (n = 14). Dieser Wert ist umso höher zu werten, da auch Personalverantwortliche ohne militärischen Hintergrund, sowie viele Angehörige von Mannschaftsgraden, diese Praxiserfahrung wertschät-

TRANSFER-Kurse – Mehrwert der militärischen Führungsausbildung praktisch aufzeigen

Neben den verschiedenen armeeinternen Lehrgängen der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA), bietet das Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung (MIKA) der Zentralschule (ZS) interessierten Personen aus Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung Teile dieser militärischen Führungsausbildung in Form von TRANSFER-Kursen an. Diese Kurse sollen den Teilnehmenden einerseits einen ganz persönlichen Mehrwert bringen, andererseits aber auch konkret und praktisch aufzeigen, wie in der Schweizer Armee geführt wird. Das dabei Erlernte und praktisch Erlebte kann danach in den täglichen Tätigkeitsfeldern zur Lösung komplexer Problemstellungen – insbesondere unter hohem Entscheiddruck und knappen Zeitverhältnissen – direkt angewendet werden. Chefs und Personalverantwortliche sollen zudem den Mehrwert der militärischen Führungsausbildung anerkennen, als zusätzliches Qualitätsmerkmal bei künftigen Stellenbewerbern berücksichtigen sowie die militärische Weiterausbildung ihrer Mitarbeitenden unterstützen.

Weitere Infos unter www.armee.ch/mika

zen. Begründet wurde dieser Aspekt durch die Tatsache, dass die meisten Personen, welche sich für eine Offizierslaufbahn entscheiden, relativ jung sind und so eine ideale Basis für zukünftige Ausbildungen schaffen können. Meist geht mit der erlangten Führungserfahrung auch eine Veränderung der Persönlichkeit einher, da man Entscheidungen treffen und mit den Konsequenzen eines Entscheides umgehen muss.

Eng mit der Führungserfahrung ist der Umgang mit Menschen verknüpft, da heutzutage die Sozialkompetenz mit der Fachkompetenz gleichbewertet wird. Doch auch die erlebten Grenzerfahrungen, die Belastbarkeit und das Durchhaltevermögen werden als Mehrwert eingestuft. Denn in der Privatwirtschaft muss eine Führungsperson bei starkem (Kosten-)Druck und hohen zeitlichen Belastungen zuverlässig, konzentriert, pünktlich und diszipliniert weiterarbeiten und die Aufträge im Gesamtrahmen erfüllen. Hierfür bedarf es einer persönlichen Arbeitstechnik, welche ebenfalls in der Armee erlernt und ins Zivile übertragen werden kann.

Nachteile der Offiziersausbildung

Im Gegensatz zum wahrgenommenen Mehrwert der Offiziersausbildung wurden äusserst wenige Nachteile genannt. Zwar bekunden sämtliche Mikro- oder Kleinunternehmen, dass sie aufgrund der Abwesenheiten von milizpflichtigen Offizieren Mühe haben, doch eine generelle Ablehnung von Offizieren findet nicht statt. So stellt die oft bemängelte, und in früheren Studien hervorgehobene Abwesenheit für weniger als ein Viertel der befragten Personalverantwortlichen ein effektives Problem dar (n = 14). Auch bei den Stellenvermittlungsbüros ist die Absenz durch Militärdienstleistungen kein Hindernis für eine erfolgreiche Stellenvermittlung.

«Die mit der Offiziers-tätigkeit verbundene Abwesenheit stellt für weniger als ein Viertel der Personalverantwortlichen ein Problem dar.»

Eine Ablehnung tritt nur dann auf, wenn eine Führungsperson entweder einen zu starken Drang für das autoritäre Führen und Ausüben von Befehl und Gehorsam hat oder wenn sie das Chef-Sein zu heroisch nimmt. Im Gegensatz dazu findet aber auch keine generelle Bevorzugung von milizpflichtigen Offizieren statt. Die Entscheide, ob eine Person eingestellt wird oder nicht, finden meist aufgrund der persönlichen Anziehung und Sympathie, und somit unabhängig einer absolvierten Offiziersausbildung, statt.

Offiziersunabhängige Anstellungsgründe

Demnach beurteilen knapp zwei Drittel (n = 14) eine Person unabhängig der Offiziersausbildung. Tendenziell wird jedoch die absolvierte Offiziersausbildung wertgeschätzt. Eine absolute Ablehnung findet nur dann statt, wenn die Unternehmensgrösse eine jährliche militärische Abwesenheit von vier Wochen unter keinen Umständen zulässt oder wenn negative Erfahrungen im eigenen Militärdienst gemacht wurden. Hierbei bezieht sich die negative Erfahrung auf die Wahrnehmung eines stark autoritären Führungsstils.

Diese persönlichen Erlebnisse überschatten so meist sämtliche Kommunikationsbemühungen der Armee. Die Personalverantwortlichen mit Offiziershintergrund erinnern sich dabei gerne an ihre persönliche Ausbildungszeit zurück, während es bei den restlichen Personen stark variieren kann. Uneinheitlich ist auch die Wahrnehmung von nicht militärdienstpflichtigen Personalverantwortlichen, welche – je nach Umfeld – der Armee eher noch eine autoritäre Führung attribuieren; jedoch in keinem Fall eine Offiziersausbildung negativ werten.

Fazit

In Bezug auf eine Stellenbesetzung kann trotz des klaren Überwiegens der Vorteile keine generelle Bevorzugung von Absolventen der Offiziersausbildung festgestellt werden, da Einstellungsentscheide primär auf zwischenmenschlichen Aspekten und der Sympathie beruhen. Die persönlichen Erfahrungen der Personalverantwortlichen haben allgemein einen sehr starken Einfluss auf das eigene Führungsverhalten als auch auf Wahrnehmung des in der Armee vermittelten Führungsstils.

«Die persönlichen Erlebnisse der Personalverantwortlichen überschatten meist sämtliche Kommunikationsbemühungen der Armee.»

Darüber hinaus führen die Verkleinerung der Armee und die – im Gegensatz zur Armee 95 – frühzeitige Entlassung aus der Dienstpflicht dazu, dass die Bevölkerung zwangsläufig weniger in Kontakt mit der Armee kommt. Aus diesem Grund ist es nicht erstaunlich, dass nur wenige Personalverantwortliche über die aktuellen Ausbildungsinhalte und den Mehrwert vollumfänglich informiert sind. Viele Informationen über die militärische Kaderausbildung stehen online sowie auch regelmässig in Zeitungen und Zeitschriften bereit, jedoch ist deren Beschaffung für die Personalverantwortlichen mit Aufwand verbunden, was viele davon abhält. Denn nur durch eine leicht zugängliche Informationsplattform nehmen die Personalverantwortlichen die Vorteile und Veränderungen in der Führungsausbildung wahr, wodurch wiederum das Vertrauen und die Förderung in zukünftige Offiziere geschaffen werden. ■

Quelle

Malik, Fredmund (2006): Führen, Leisten, Leben. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Hauptmann
Justin Eggermann
Bachelor of Arts
ETH in Public Policy
MILAK
6052 Hergiswil

FORCE PROTECTION IS OUR MISSION.

- Schweizer Traditionsunternehmen, grösstes privates Schweizer Rüstungsunternehmen und verlässlicher Partner der Schweizer Sicherheitspolitik mit über 60 Jahren Flugabwehrerfahrung (ehemals Oerlikon Contraves).
- Tochterfirma und Flugabwehr (BODLUV)-Kompetenzzentrum des internationalen Rheinmetall-Konzerns.
- Beitrag zur Wertschöpfung in der Schweiz durch Innovation und Produktion in enger Zusammenarbeit mit lokalen Lieferanten.
- Wichtiger Schweizer Arbeitgeber mit mehr als 1.000 Mitarbeitern, darunter viele aktive Milizoffiziere, und über 70 Lernenden.
- Zukunftsorientiertes Technologie-Unternehmen, führend in Forschung und Entwicklung, z.B. neue Technologien wie Hochenergie-Laser oder innovative Spitzentechnologie für Führungssysteme, Sensoren und intelligente Munition.
- Weltweit führender Hersteller rein defensiver Flugabwehrsysteme: über 40 Streitkräfte verwenden weltweit unsere Flab-Systeme.

www.rheinmetall-defence.com/airdefence

RHEINMETALL DEFENCE