Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 182 (2016)

Heft: 12

Artikel: Chance Miliz : Kultur der Führung : wird in der Armee zeitgemäss geführt?

Autor: Troxler, Walter

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-630358

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: 21.07.2025

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

Chance Miliz – Kultur der Führung: Wird in der Armee zeitgemäss geführt?

Führung und Führungsausbildung unterliegen zeitlichen Trends, die mal das Eine oder das Andere stärker betonen. Ein allgemeingültiges Rezept für gute, also auch in Krisensituationen erfolgreiche Führung, gibt es nicht.

Walter Troxler, Redaktor ASMZ

Die einleitenden Aussagen von Br Keller, Oberst i Gst Starck und Regierungsrat Winiker legten das Schwergewicht auf einige Konstanten der Führung.

Einleitung

So betonte Keller, dass Führung als «soziale Interaktion der Beeinflussung» drei kritische Erfolgsfaktoren kennt:

1) Verhaltenssicherheit, meint den gegebenen Rahmen der Beteiligten;
2) Verfahrenssicherheit, der Führer wendet die erlernten Verfahren korrekt an;
3) Handlungskompetenz, der gefällte Entscheid führt zu Taten.

Diese Konstanten sind in der Armee, der Wirtschaft, aber auch in der Politik zu finden, wobei im Bereich des Entscheidens und Umsetzens wichtige Unterschiede feststellbar sind.

Starck fokussierte seine Ausführungen auf einige Unterschiede in der Führung, die, ohne die angewandten Verfahren zu tangieren, vorhanden sind. So beeinflussen Mentalität, Herkunft, Branche, Nationalität, Mann oder Frau und die Persönlichkeit das Führungsverhalten. Dabei ist es wichtig, authentisch zu bleiben, voranzugehen und von den gemachten Erfahrungen zu profitieren. Gerade bezüglich Erfahrung hat die Armee sehr grosse Vorteile, da sie als eine der ganz wenigen Ausbildungen auch Praxis und Erfahrung vermitteln kann. Ein von der Armee geprägter Führungsstil sei eher autoritär; oder werde so empfunden, was wohl daher rührt, dass aus dem systematischen Vorgehen eben Entscheide hervorgehen, die ausgeführt werden.

Winiker betonte die Bedeutung der Erfahrung, denn daraus entstehe Vertrauen. Glaubwürdiges Auftreten durch Vorangehen habe schon General Dufour gefordert, denn dies sei dem gegenseitigen Respekt förderlich. Besonnenheit auch in überraschenden Lagen sei notwendig, um möglichst alle Aspekte der Lage zu erfassen und einen Entschluss zu fassen, der zum Erfolg führt.

Keynote

Monika Walser hatte als CEO von de Sede die Firma aus einer sehr schwierigen Lage herauszuführen. Das Auswechseln der «Köpfe» bringe neue Ideen zur Lösung des Problems. Dennoch ist eine systematische Analyse der Lage notwendig, um einen sachlich fundierten Entscheid zu fällen. Die Umsetzung der getroffenen Massnahmen ist zu überwachen.

Gerade in der Systematik des Vorgehens und der Sachlichkeit der Entscheide könne die Wirtschaft von der Armee lernen. Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass die Armee im Gegensatz zur Wirtschaft Vorgehensweisen und Situationen trainieren kann.

Podium I (v. l.) Oberst Schiffbänker, Dr. Wicki, Oberstlt Roth, Oberst i Gst Christen.

Podium I

Im ersten Podium ging es um Führungserfahrungen im Einsatz, die alle Teilnehmer reichlich haben. Oberst Schiffbänker betonte die Wichtigkeit der eingeübten Abläufe und die Einheitlichkeit der Sprache und Begriffe. Einschneidende Ereignisse können das Verhalten von Personen verändern, so dass Führung noch wichtiger wird. Wenn die Miliz vielleicht in den Abläufen weniger sattelfest ist, bringt sie dafür wichtige Kompetenzen aus der Berufswelt mit.

Dr. Roth betonte die gute Zusammenarbeit mit der Armee, die in Basel wiederholt stattgefunden hatte. Um in der Krise bestehen zu können – egal ob als Polizei allein oder mit Partnern – müssen die Konzepte mit den Beteiligten erarbeitet werden. Man muss die Partner und die vor-

Podium II (v. l.) M. Walser; Prof. Staffelbach, Dr. Wicki, G. Keller, Br Keller. Bilder: VBS

handenen Kompetenzen kennen, daraus entsteht Vertrauen. Wenn der Soldat den Sinn der Arbeit, auch wenn sie eintönig ist, erkannt hat, wird er diese mit hoher Kompetenz erledigen. Um Erfolg haben zu können, braucht es Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit.

Oberst i Gst Christen sieht keine grundlegenden Unterschiede zwischen Alltag oder Einsatz, denn in beiden Fällen ist die Vorbereitung entscheidend. Grosse Bedeutung kommt der Kaderselektion zu, denn an den Vorgesetzten liegt es, die Truppe im Einsatz zu führen und ihr Verhalten zu beobachten. So kann mangelnde Belastbarkeit rechtzeitig erkannt werden, wenn die Lage plötzlich umschlägt. Trotz Zeitdruck braucht es Besonnenheit bei der Entscheidfindung, danach aber konsequentes Durchsetzen, denn Zögern fördert Unsicherheit.

Da der Entschluss oft mit wenig Grundlagen zu fassen ist, garantiert eine gewisse Einfachheit eher für den Erfolg. Für jeden Entscheid muss der Chef gerade stehen und die Konsequenzen aushalten.

Mitwirkende

- **Monika Walser,** CEO de Sede
- **Paul Winiker,** Regierungsrat Luzern
- **Oberstlt Dr. Martin Roth,** Stabschef der Basler Polizei
- **Prof. Dr. Bruno Staffelbach,** Rektor der Universität Luzern, Brigadier a D
- **Dr. Dieter Wicki,** Moderator
- **Roger Keller,** Regionenleiter Neue Aargauer Bank
- **Oberst Andreas Schiffbänker,** österreichische Unteroffiziersakademie, neun Auslandeinsätze
- **Br. Daniel Keller,** Kommandant Zentralschule
- **Oberst i Gst Stefan Christen,** Einsätze Katastrophenhilfekorps und Swisscoy
- **Oberst i Gst Christoph Stark,** OK Chance Miliz

Podium II

Die Erwartungen an die Qualität der Führung in der Armee sind gross, sowohl innerhalb der Armee als auch von Seiten der Wirtschaft und der Gesellschaft. Roger Keller erwähnte zuerst einige Merkmale eines guten Führers und kam dann zum Schluss, dass nur die Armee neben einer guten und zeitgemässen Ausbildung auch praktische Erfahrung anbiete, die zudem von qualifiziertem Personal gecoacht werde.

Prof. Staffelbach stellte in der Führung Konstanten und Veränderungen fest: Suchten junge Kader früher Rezepte für erfolgreiches führen, gehe es heute vielmehr darum, Fähigkeiten zu erwerben, um schwierige Situationen zu meistern. Stark an Bedeutung zugenommen hat der Bereich Kommunikation und Medien. Die Medien üben Druck aus, was zu Aktionismus verleitet, anstatt seriöser Führungsarbeit.

Dies bestätigte Walser dahingehend, dass der heutige Mitarbeiter mehr wisse und sich einbringen möchte. Daher sei der Informationsbedarf grösser, was die Sache eher verkompliziere als vereinfache. Daher braucht es stufengerechte Information, um den Mitarbeitenden den Sinn der getroffen Massnahmen zu erklären.

Keller stellte den Menschen in den Mittelpunkt der Führungstätigkeit, denn er muss ausgewählt und dann aus- und weitergebildet werden. Da in einer Milizarmee ein dauernder Austausch zwischen Armee, Politik und Gesellschaft stattfinde, sei ihre Ausbildung sicher zeitgemäss.

Der CdA hat das Wort

In seinem Schlussvotum insistierte KKdt Blattmann auf zwei Themen: Sicherheit und Rahmenbedingungen. Es ist zwingend notwendig, den Staatsbürgern – Männern wie Frauen – klar zu machen, dass die Bedrohung der Schweiz durch Krisen – im Extremfall Krieg – durch Terrorismus und die Folgen der Armut – Migration – real ist. Dazu ist es notwendig, dass die Armee – nur sie steht im Extremfall für Sicherheit – genügend Soldaten und Kader hat. Die Armee ist ihren Werten verpflichtet und tut ihr Bestes für eine gute Ausbildung der Soldaten und der Kader, um ihren Auftrag erfüllen zu können. Die Politik erteilt der Armee nicht nur den Auftrag, sie muss (oder sollte) auch sicherstellen, dass die entsprechenden Voraussetzungen stimmen und als verlässliche Planungsgrundlage gelten.

Fazit

- Die von der Politik gemachten Versprechen zur Armee müssen verbindlich sein, um Planungssicherheit und letztlich Auftragserfüllung zu garantieren;
- Der Armee muss es gelingen, die junge Generation vom Sinn des «Dienstleistens in der Armee» zu überzeugen;
- Die Wirtschaft nimmt gerne militärisch ausgebildete Kader, ist aber nur beschränkt bereit, Kader für Militärdienst freizustellen. ■