

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 183 (2017)
Heft: 8

Artikel: Die Armee ist die einzige praktische Führungsschule der Schweiz
Autor: Süssli, Thomas / Stutz, Gregor
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-730680>

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: 02.04.2025

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

Die Armee ist die einzige praktische Führungsschule der Schweiz

Nur in der Armee werden Kader in den Bereichen Leadership, systematische Problemlösung und Krisenmanagement praxisorientiert ausgebildet und können jährlich ihre Fähigkeiten in Wiederholungskursen festigen.

Thomas Süssli, Gregor Stutz

Anhand von drei Beispielen wird aufgezeigt, wie diese Ausbildung auch zivilen Nutzen bieten kann.

Meine erste Erfahrung mit Leadership

Leutnant Matthias Wildbolz war ein Leader. Wahrscheinlich ohne es zu wissen. Er war uns Rekruten ein Vorbild. Er stellte seine persönlichen Interessen selbstlos hinter die Bedürfnisse unseres Zuges. Er hat beim Marschhalt erst gegessen, als alle von uns ihr Essen bekommen hatten. Er hat uns individuell mit Stärken und Schwächen wahrgenommen, gelobt und Wertschätzung gegeben. Schikaniert hat er uns nie. Er hat sich die Zeit genommen, uns den Sinn eines Auftrages zu erläutern. Er hat uns zu Höchstleistungen motiviert.

Leadership als Schlüssel zu ungenutztem Potential

Als ich nach dem Militärdienst wieder ins Zivilleben zurückkehrte, fiel mir umso stärker auf, dass viele zivile Vorgesetzte über keine formelle Führungsausbildung verfügten. Auch wenn ich durchwegs gute Chefs hatte, erlebte ich Leadership und systematische Entscheidungsfindung hauptsächlich im Militär. Gemäss einer Studie¹ setzt sich nur gerade einer von sechs Mitarbeitern grosser Schweizer Firmen persönlich voll und ganz für seine Unternehmung ein. Es sind unter anderem die nachfolgend beschriebenen drei negativen Führungsverhalten, die zu diesem Mangel an Engagement führen. Mit mehr Leadership könnte dieses Potential erschlossen werden.

Führung durch Angst?

Ich erlebte Manager, die den Gewinn optimierten, indem sie jedes Jahr quer

durch die ganze Unternehmung hinweg Stellen abbauten. Statt gezielt strategische Entscheide für Produkte, Preise oder Märkte zu fällen, gingen sie den Weg des vermeintlich geringsten Widerstandes. Häufig wagten sie sich zudem nicht, vor ihre Mitarbeiter hinzustehen und die Gründe zu erklären. Da ein Personalabbau willkürlich jeden treffen kann, entsteht eine Kultur der Angst. Diese Angst kann man förmlich «riechen», wenn man solche Firmen oder Abteilungen betritt. Das Engagement der Mitarbeiter für die Unternehmung geht zurück. Dadurch werden Verbesserungsvorschläge zurückgehalten, welche paradoxerweise genau in solchen Kostenreduktionssituationen dringend notwendig wären.

Führung durch Anreize?

Extrinsische finanzielle Anreize, in Form von Boni und Prämien, sind heute weit verbreitet. Vor allem in Handel und Verkauf sind sie etabliert. Tatsächlich können solche Anreize kurzfristig wirksam sein.

Durch das Belohnen von «tue mehr vom selben» verhindern diese Anreize jedoch langfristig Innovation und Teamarbeit. Es gibt sogar Studien² die belegen, dass extrinsische Anreize uns am Denken hindern. In einer Welt der zunehmenden Veränderung genügt «mehr vom selben» nicht mehr.

Führung durch Zielvorgabe?

Der Taylorismus entstand gegen Ende des 19. Jahrhunderts in den USA als Folge der zweiten industriellen Revolution. Taylor ging davon aus, dass Menschen im Arbeitsprozess genauso effizient eingesetzt werden können wie Werkzeuge. Das Denken war Sache des Managements, die Arbeiter führten aus. Mit der Erkenntnis, dass das geistige Potential der Mitarbeiter im Dienstleistungssektor entscheidend ist, entstanden im 20. Jahrhundert partizipative Führungsmodelle wie «Management by Objectives». Im Jahreszyklus vereinbaren Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam die Ziele für das folgende Kalenderjahr. Die Krux ist das «gemeinsame». Wenn jede Führungsstufe lediglich die

Stabsarbeit.

Bild: VBS





Abspracherapport – überzeugendes Auftreten. Bild: Log Br 1

selber erhaltenen Ziele auf die Unterstellten verteilt, ist dies nicht Management by Objectives, sondern moderner Taylorismus. Die Mitarbeiter haben nicht mehr die Möglichkeit, partizipativ bei den Zielen mitzuwirken.

Merkmale militärischer Führungsausbildung: Menschenorientiert, systematisch, krisenresistent

Folgende Merkmale zeichnen die militärische Führungsausbildung aus:

- Die Armee ist die einzige praktische Führungsschule der Schweiz. Der militärische Chef lernt vor Menschen aufzutreten und seine Aufträge sowohl verständlich als auch motivierend zu erteilen. Den Erfolg oder Misserfolg spürt

«Leadership talks: Learn from the Best»

Unter diesem Titel findet am 11. Januar 2018 in Basel eine Veranstaltung für junge und junggebliebene Milizoffiziere statt. Die Armee und das IMD Lausanne wollen die Bedeutung und den Nutzen der militärischen Führungsausbildung für die Wirtschaft ins Zentrum stellen. Sie wollen Leadership aus verschiedenen Perspektiven und Erfahrungshorizonten darstellen, indem nach Einführungsreferaten verschiedene moderierte Podiumsgespräche geführt werden. Die ASMZ unterstützt diesen Anlass mit Publikationen und Berichten – beginnend mit diesem Beitrag des Kdt der Log Br 1.

www.leadershiptalks.ch

BOA

er umgehend und er kann seinen Stil anpassen. Als Leader lernt er, Sinn zu vermitteln, als Vorbild voranzugehen, die Unterstellten ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und Fürsorge zu üben;

- Militärische Führung ist systematisch. Auf allen Führungsstufen wird ein systematischer Problemlösungsprozess («Führungstätigkeiten», «5+2») eintrainiert und in der Praxis konsequent angewendet. Damit gemeint ist ein standardisierter und transparenter Denkprozess, um von einer komplexen Problemstellung über Varianten zu einer Lösung mit einem Plan zur Umsetzung zu gelangen;
- Die Armee ist sozusagen das Schweizer Kompetenzzentrum für Krisenmanagement. In der Armee lernen Kader, Menschen auch in schwierigen Situationen oder gar in Krisen zu führen. Die militärischen Führungstätigkeiten bilden die Grundlage, um in kurzer Zeit und mit wenig Informationen brauchbare Entscheide zu fällen. Genau das, was in einer Krise notwendig ist. Deshalb kommen viele Geschäftsleitungen zur Ausbildung zu uns. Die Armee bildet für das IMD Executive MBA in Lausanne zukünftige Leader aus der ganzen Welt in Krisenmanagement aus – sie wollen «von den Besten lernen» (Die ASMZ berichtet in der nächsten Ausgabe über diese Ausbildung).

Der spürbare zivile Nutzen der militärischen Führungsausbildung

Militärische Chefs gehen auch berufliche Aufgaben systematisch an. Sie fassen zuerst das Problem, überlegen sich,

was getan werden muss und wie der Lösungsprozess strukturiert sein soll. Nach einer Analyse der Situation, unter Einbezug verschiedenster Faktoren, bilden sie Varianten. Diese Varianten können mit Spezialisten und Mitarbeitern besprochen werden. Das garantiert nicht nur die hohe Qualität der Lösung, sondern schafft zugleich Unterstützung und Verständnis bei der späteren Umsetzung. Den Entscheid für eine Lösungsvariante fällen sie aufgrund transparenter Kriterien.

Auch bei schwierigen Entscheiden informieren militärisch ausgebildete Chefs ihre Mitarbeiter persönlich über die Situation. Sie erläutern die Herausforderung, begründen ihren Entscheid und machen klar, was sie von jedem erwarten. Jeder einzelne Mitarbeiter versteht seinen individuellen Beitrag zum Ganzen und warum er gebraucht wird.

Bei der Umsetzung der Lösung gehen militärische Chefs als Vorbild voran. Sie sind für die Mitarbeiter verfügbar, geben Wertschätzung für erreichte Resultate und schaffen Ressourcen, wenn Probleme auftauchen. Boni und Prämien sind nicht nötig, weil die Mitarbeiter intrinsisch durch ihren Beitrag zum Ganzen und extrinsisch durch Wertschätzung motiviert sind. Weil die Chefs sich um ihre Mitarbeiter kümmern, kümmern sich die Mitarbeiter auch um die Unternehmung. Sie sind engagiert, bringen ihre Ideen ein und tragen so zum gemeinsamen Erfolg bei.

Eine vergleichbare zivile Führungsausbildung, welche Kader praktisch in den Bereichen Leadership, systematische Problemlösung und Krisenmanagement ausbildet, inklusive jährlicher Festigung und Weiterbildung, ist mir nicht bekannt. ■

1 <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.

2 U.a. Studie von Karl Duncker, 1945, Clark University, «The Candle Problem».



Brigadier
Thomas Süssli
Kommandant
Logistikbrigade 1
3063 Ittigen



Oberstlt i Gst
Gregor Stutz
Dipl. Ing. ETH
Logistikbasis der Armee,
Logistikführung
6030 Ebikon