Vom Stellenwert militärischer Führungsschulung

Autor(en): **Weber, Monika**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **164 (1998)**

Heft 1

PDF erstellt am: **30.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-65264

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Vom Stellenwert militärischer Führungsschulung

Monika Weber

Die ASMZ hat in letzter Zeit wiederholt zu diesem Thema Stellung bezogen. Federführend waren aber meistens Offiziere. Wir fragten deshalb eine Führungspersönlichkeit, welche die militärischen Kaderschulen nicht selber absolviert hat. Frau Ständerätin Monika Weber ist Direktorin in einem schweizerischen Grossunternehmen. G.

Monika Weber,
lic. phil.,
Ständerätin,
Direktorin für Wirtschaftspolitik und Konsumentenfragen,
Mitglied der Sicherheitspolitischen Kommission des Ständerates.

Menschen führen zu dürfen ist ein Privileg. Es ist die vornehmste Aufgabe von Vorgesetzten. Es ist aber auch zugleich die schwierigste aller Herausforderungen. Arbeitsqualität baut auf Arbeitsklima auf. Produktivität und Kreativität werden durch Begeisterung und Motivation angetrieben!

Führungsvermögen ist eine Begabung. Führungstechnik ist lernbar. Führungsvermögen ohne **Führungstechnik** genügt nicht. Der gute und glaubwürdige Vorgesetzte braucht beides. Dazu kommt **Fachkompetenz.** Auch diese muss man sich erarbeiten.

In der Folge vergleiche ich den Vorgesetzten ohne militärische Kaderschulung mit dem Offizier, der in der Privatwirtschaft Führungsverantwortung trägt.

Dabei gilt wie überall: Jede Regel hat ihre Ausnahmen. Trotzdem versuche ich, einen Vergleich anzustellen und eine Erkenntnis abzuleiten.

Ich werte dabei die Faktoren «Führungsvermögen» und «Fachkompetenz» nicht. Diese setze ich bei den zu vergleichenden Persönlichkeiten voraus.

Ich möchte viel eher die **Führungstechnik** untersuchen. Unter Führungstechnik verstehe ich:

- Ziele setzen;
- informieren können/sich informieren lassen;
- Leistungen beurteilen;
- zu Lob und Kritik befähigt sein und sie in korrekte Qualifikationen verarbeiten können;
- Arbeitsprozesse fair und transparent überwachen;
- den Mitarbeiter als Menschen kennenlernen/seine Stärken fördern und seine Schwächen abbauen.

Dazu kommen die Erkenntnisse der Gruppendynamik und das Verständnis für optimale Arbeitsabläufe und eine zweckmässige Arbeitsinfrastruktur.

Schliesslich muss der Vorgesetzte seine Verantwortung kennen und den Mut haben, seine Kompetenzen wahrzunehmen. Auch dies erfordert Übung und ein selbstkritisches Sich-Wahrnehmen.

All diese Anforderungen werden sowohl in zivilen Kursen geschult als auch in den militärischen Kaderkursen geübt.

Zwischen der Schulung im Theoriesaal und der praktischen Führungstätigkeit im militärischen Alltag gibt es aber einige wesentliche Unterschiede.

Der **22jährige Leutnant** führt 30 gleichaltrige Unterstellte, welche sich den Arbeitsplatz nicht freiwillig gesucht haben und welche nicht mit Salär motiviert werden können. Er führt diese jungen Menschen unter erschwerten Umständen und muss sie ausschliesslich mit seiner Persönlichkeit überzeugen und motivieren – das heisst heute ohne direkten Ernstfall, die Vernunft für den Ernstfall einsichtig machen.

Der **28jährige Einheitskommandant** muss seine 150 Mitarbeiter über sein Kader führen. Planungen, Rapporte, Korrekturen und Informationen müssen über mehrere Stufen an die Basis gelangen. Der Führungserfolg wird messbar. Die Grundsätze der Führungstechnik werden angewandt, nicht nur gelehrt und diskutiert. Eine Einheit in der Nachtübung beim Scharfschiessen zu führen, verlangt mehr Hingabe als an einem Podiumsgespräch über Führung zu debattieren. Sie macht Sinn mit der Leistung.

Der **30jährige Generalstabsoffizier** bereitet unter Zeitdruck und unter Müdigkeit fehlerfreie Entscheidungsgrundlagen vor. Er muss komplexe Probleme verständlich darstellen und sich in kurzer Zeit präzise ausdrücken können. Dabei lernt er, dass nicht er im Scheinwerferlicht steht, sondern der Kommandant, sein Vorgesetzter. Stabsarbeit ist die Basis zum guten Resultat. Querverbindungen, Absprachen, Termintreue, intellektuelle Disziplin und arbeiten mit Prioritäten werden gefordert. Durch die Nacht, wenn es nötig ist. Dies ersetzt kein Vortrag über vernetztes Denken! Dies ist Dienstleistung im wahrsten Sinne des Wortes.

Praktische Führungserfahrung unter erschwerten Bedingungen und bereits in jungen Jahren!

Meine Erfahrung beweist, dass die Privatwirtschaft von dieser Art Charakterschulung, der körperlichen und geistigen Ertüchtigung sowie vor allem von der im Militärdienst erarbeiteten sozialen Kompetenz ebenso profitiert wie der einzelne selbst. Wichtig ist, dass die militärische Schulung ihre Anforderungen nicht mindert, die sich rasch wandelnden modernen Erfordernisse wahrnimmt und sie laufend in ihr Programm einbringt. Das ist ihre heutige Herausforderung. ■