Führung in Staat, Wirtschaft und Armee

Autor(en): **Kistler, Fulcieri**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **166 (2000)**

Heft 3

PDF erstellt am: **01.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-66558

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

Führung in Staat, Wirtschaft und Armee

Gemeinsamkeiten / Unterschiede, Tendenzen, Konsequenzen

In Staat, Wirtschaft und Armee wird in einer schnelllebigen Zeit, in einem international vernetzten Umfeld, in einer national föderalistisch-multikulturellen Gegenwart geführt. Dabei wird der Eindruck vermittelt, dass in der Wahrnehmung der Führungsaufgabe derart viele Unterschiede bestehen, dass Gemeinsamkeiten kaum zu finden seien.

Führung

«Führung» heisst: «Voraussetzungen schaffen und die Massnahmen treffen, um mit den zugeordneten Personen und Organisationseinheiten die vorgegebenen Aufgaben optimal zu erfüllen und die Ziele zeitgerecht zu erreichen.» So wurde dies in den Generalstabskursen während der 70er-Jahre gelehrt. Diese Definition hat seither kaum an Aktualität verloren. Es musste und muss an der Begriffsbestimmung auch nichts geändert werden, denn so verstandene «Führung» beinhaltet nach wie vor die wesentlichen und konstitutiven Elemente des Führungserfolges.

Militärische Führungsausbildung ist auch für die Führung in Staat und Unternehmen von Bedeutung.

Auch die zivilen und (militärischen) Denkmodule:
- Lagebeurteilung (Lagebeurteilung)
- Zielsetzung (Entschlussfassung)
- Durchsetzen (Befehlsausgabe)
- Kontrolle (Kontrolle)

haben sich bewährt und dürften sich auch künftig bewähren. Oder weniger technokratisch ausgedrückt: Noch immer gilt die menschlich nahe und humorvolle Definition von «Führung»: «Führe so, dass andere – aus freien Stücken – das tun, was sie nie tun würden, und das mit System ...».

Das in der **Armee** bekannte sog. «AZUFE» (**A**uftrag – **Z**eit – **U**mwelt – **F**eind – **e**igene Möglichkeiten) heisst in der **Wirtschaft** «AZUKE» (**A**uftrag – **Z**eit – **U**mwelt – **K**onkurrenz – **e**igene Möglichkeiten); es dürfte im **Staat** für die Führung **im Innern:** «AZUAE» (**A**uftrag – **Z**eit – **U**mwelt – **A**ndersdenkende – **e**igene Möglichkeiten); und für die Führung **im internationalen Umfeld** dürfte es «AZUNE» (**A**uftrag – **Z**eit – **U**mwelt – **N**ation[en] – **e**igene Möglichkeiten) heissen.

Umfeld

Es verändert sich immer rascher vieles. Denn die **Z**eitverhältnisse verändern sich, d.h. die Zeitabstände verringern bzw. beschleunigen sich in einer wirtschaftlich, sozial, regulatorisch, technologischen **U**mwelt, die sich grundlegend verändert und wo die **K**onkurrenz bzw. die Bedrohung sowie **A**ndersdenkende und die Interaktion der **N**ation(en) weltweite Dimensionen erreicht haben. Das löst Unbehagen bzw. Unsicherheit aus.

Tendenzen

Führung ist anspruchsvoll. Dies belegen Stichworte zu den Tendenzen, mit denen sich Führende und Geführte im Alltag auseinander setzen müssen. Nämlich:

Internationalisierung in der Beziehung zum Kunden und in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Bürgern aus verschiedenen Kulturen mit unterschiedlichen Werthaltungen; Umgang mit neuen Medien, Umgang mit Information und Kommunikation in und mit Öffentlichkeit national und international.

Konsequenzen

Zurzeit folgt offenbar aus dem bisher Erwähnten, dass:
- Synergien in der Heranbildung und im Einsatz von Führungskräften verkannt werden
- Karrieren in den verschiedenen «Welten» separat «geplant» und verfolgt werden
- Vorurteile Berührungsängste auslösen und Abschottungen bewirken
- Worthülsen Kommunikation vortäuschen
- Nebeneinander Zusammenarbeit simuliert,

was der Schweiz kaum nützt.

Das Redressement National arbeitet an einem Projekt

Es geht darum, Wesen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Führung von Staat (Behörden, Verwaltung und Staatsbetriebe; in Bund, Kantonen und Gemeinden), Wirtschaft bzw. Unternehmen und der Armee zu erarbeiten. Daraus abgeleitet sind wesentliche Grundsätze zu formulieren und praxistaugliche Instrumente zu entwickeln. Diese dienen der Heranbildung, der Auswahl und dem Einsatz von Führungskräften. Dabei ist das in den verschiedenen Führungsbereichen gewonnene Know-how bestmöglich zu nutzen. Zu diesem Zweck soll eine Plattform erarbeitet werden, die als Grundlage für Kommunikation, Information und Instruktion dient. Projektleiterin ist Dr. Monika Notter, Stellvertreter Dr. F. Kistler.

Stellenwert der militärischen Führungsausbildung auch in Wirtschaft und Staat (Behörden und Verwaltung) gewichten

Im Ausland erwerben Führungskräfte ihre Führungsausbildung in den «hohen» Schulen der Nation (wie beispielsweise Ecole Nationale, Harvard, Staff Colleges, Business Schools usw.). In der Schweiz hat die Verpflichtung zum «Dienen an der Gemeinschaft» einen hohen Stellenwert. Konsequenzen dieser Verpflichtung sind zum einen die genossenschaftlich-föderalistische Staatsstruktur, das parlamentarische und militärische Milizsystem, das mit ziviler Berufstätigkeit gekoppelt ist. Zum andern begünstigt die Grösse des Landes das gegenseitige Kennen. Auf diesem Hintergrund wird verständlich, wie bedeutsam der Beitrag der militärischen Führungsausbildung in der Wirtschaft ist. Dieses Nebeneinander führt zum einen zu einer Verflechtung von beruflicher Laufbahn und höherer (militärischer) Aus- bzw. Weiterbildung. Eine «Schule des Staates bzw. der Politik» kennen wir nicht.

Auftraggeber

Auftraggeber des Projektes ist die gemeinnützige Stiftung Liberale Aktion, Trägerorganisation des Redressement National. ■

Wir empfehlen die Jahrestätigkeit des Redressement National/Liberale Aktion Ihrer Aufmerksamkeit:
- die Mitgliederversammlung vom 25. März 2000 in Zürich
- das Herbstseminar vom 20./21. Oktober 2000 in Thun

Für Details beachten Sie bitte das Inserat in dieser ASMZ. G.

Fulcieri Kistler, Dr., Präsident SOG 1991–1994, Ex-Kdt Rgt fant mont 30, Präsident der wiss. Kommission der Fachhochschule Tessin, (Abt. Wirtschaft und Management).