UNO-Chemiewaffeninspektoren im Leadership-Kurs der Armee : Militärische Führungsausbildung für zivile Kader

Autor(en): **Moser, Tobias**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 10

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69904

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

UNO-Chemiewaffeninspektoren im Leadership-Kurs der Armee

Militärische Führungsausbildung für zivile Kader

Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) unterstützt mit ihrer Kernkompetenz in der Führungsausbildung auch multinationale Organisationen. Für die Kaderschmiede der Armee ergibt sich im Sinne des Armeeleitbildes die Chance, den Friedensförderungsbeitrag in Zusammenarbeit mit verschiedenen Stellen des VBS zu stärken.

Tobias Moser*

Auf Einladung der Direktion für Sicherheitspolitik (DSP) des VBS absolvierte vom 4. bis 9. Juni 2005 eine elfköpfige Delegation der Organization for the Prohibition of Chemical Weapons (OPCW) einen Leadership-Kurs der Höheren Kaderausbildung (HKA) im Armee-Ausbildungszentrum Luzern (AAL). Die Kursleitung war seitens der OPCW beauftragt worden, «die Führungs- und Sozialkompetenz der Teilnehmer in Krisensituationen zu schulen und zu verbessern.» Hintergrund der OPCW-Anfrage ist die Durchführung einer internationalen Krisenbewältigungsübung in der Ukraine im Oktober 2005 (AS-SISTEX 2).

Leadership – für einmal multinational und multikulturell

Die sechs weiblichen und fünf männlichen Kader kamen aus zehn Signatarstaaten der OPCW in Asien und Europa. Kurs- und Umgangssprache war **Englisch**. Die internationalen Gäste zeichnete der Wille aus, in einem praxisorientierten Leadership-Kurs der Schweizer Armee die hierzulande angewandten Führungstätigkeiten kennen zu lernen.

Theorie und Praxis zum Einstieg

Mit Spannung erwarteten Br André Blattmann, Kdt ZS, der Chef Leadership-Kurse HKA/ZS, Oberst Roberto Bracchi, sowie dessen Stab die Uno-Chemiewaffen-Inspektoren im AAL. Das professionell ausgerüstete Schulungszentrum in der ehemaligen Infanteriekaserne bot den geeigneten Rahmen für die Einführung in das Thema der militärischen Führungstätigkeiten.

Die FSO als internationales Lehrmittel

Gestützt auf das Reglement «Führung und Stabsorganisation der Armee (FSO XXI)» erhielten die Kursteilnehmenden einen ersten Einblick in die Führungstätigkeiten des militärischen Kommandanten und seines Stabes. Sie lernten die systematischen Schritte von der Problemerfassung über die Beurteilung der Lage, die Entschlussfassung, die Planung und Entwicklung bis zur Befehlsgebung kennen, die ergänzt mit dem Zeitplan und den Sofortmassnahmen den Grobraster der **militärischen Führungstätigkeiten** ausmachen.

Leadership-Grundsätze

Nach einem weiteren Theorieblock zum Thema **Visualisierungstechnik** («ein Bild sagt mehr als tausend Worte») tauchten die Kursteilnehmenden in die eisige Welt von Sir Ernest Shackleton ein. Dessen mehrjährige Antarktisexpedition während des Ersten Weltkrieges diente der Sensibilisierung der Lernenden auf die klassischen Leadership-Grundsätze (Integrität, Fachkompetenz, Kommunikation der Erwartungshaltung, überdurchschnittliches Engagement, Erwarten von positiven Ergebnissen, Eingehen auf die Probleme der Mitmenschen sowie Vorrang der Pflicht vor Eigennutz). In einer Entschlussfassungsübung mussten sie sich in die «Haut» des Polarforschers versetzen und **Konsequenzen** für den richtigen Führungsentscheid ausarbeiten.

Militärische Führungstechnik mit Fallbeispielen

Am zweiten Tag sensibilisierte eine praktische Übung in einem nautischen Kontext die Kursteilnehmenden abermals auf Führungsgrundsätze der Schweizer Armee. Divisionär Ulrich Zwygart, Kdt HKA, erörterte mit den Gästen Führungsfragen im Zusammenhang mit dem Untergang der Titanic. Diese fallbezogene Analyse von Aussagen, Erkenntnissen und Konsequenzen (**AEK**) ermöglichte eine Vertiefung des am Vortag Gelernten.

Einen ersten Schwerpunkt stellte eine weitere Fallstudie zur **Problemerfassung** dar («De quoi s'agit-il?»: DQS). Anhand eines standardisierten Templates strukturierten die Kursteilnehmenden eine Problemstellung. Hintergrund war wiederum eine Episode aus Shackletons Expedition. Es galt, Teilprobleme zu erkennen und zu visualisieren, deren Bedeutung und Dringlichkeit einzustufen, Aufgaben und mögliche Einschränkungen zu formulieren, organisatorische Weisungen für die nachfolgende Stabsarbeit zu entwerfen, die Verantwortlichkeiten festzulegen sowie Sofortmassnahmen und Pendenzen zu erfassen. Im Hinblick auf die kommenden Übungen musste diese Arbeit in Kleingruppen und unter Einhaltung einer knappen Zeitvorgabe erledigt werden.

Der zweite Hauptblock der Grundausbildung handelte von der gesamtheitlichen **Beurteilung der Lage** (BdL) nach der AEK-Methode. Nebst dem bereits am Vortag eingeübten ersten Schritt der Auftrags-



After Action Review. Fotos: Kdo HKA

*Der Autor ist Inhaber des luzernischen Anwalts- und Notariatspatents. Er arbeitet als Direktionssekretär bei der Finanzdirektion des Kantons Zug. Militärisch eingeteilt ist er als Soldat im Stab der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) und als Ersatzrichter am Militärappellationsgericht (MAG) 2.



Lehrgangsteilnehmer und Kursleitung.

analyse lernten die Kursteilnehmenden nun auch die weiteren Faktorengruppen für eine korrekte Lagebeurteilung kennen. So formulierten sie – wiederum im Zusammenhang mit einem Fallbeispiel aus Shackletons Abenteuer – die treffenden Aussagen, Erkenntnisse und Konsequenzen in Bezug auf die Umwelt, gegnerische Mittel, eigene Mittel und Zeitverhältnisse. Auch diesen Lernschritt absolvierten die OPCW-Leader mit Hilfe von Templates. Die Aufgabenerfüllung erfolgte wie immer in Kleingruppen, die ihre Erkenntnisse im Plenum präsentierten.

Zur Abrundung der Einführung in die militärische Führungstechnik machten sich die Teilnehmenden in einem dritten Instruktionstool mit der militärischen **Konzepttechnik** vertraut. Diese abendliche Übung sollte das Gelernte zusammenfassen helfen. So mussten die Kursteilnehmenden in drei Teams

- den ihnen erteilten Auftrag (das Ziel) nach den Grundsätzen der Auftragstaktik formulieren,
- allfällige Auflagen (Einschränkungen) erkennen,
- eine Stab-Projektorganisation mit Organigramm erstellen,
- die räumlichen Verhältnisse auf einer Karte/Skizze darstellen,
- einen internen sowie einen externen Zeitplan für die Stabsarbeit festlegen,
- zu Handen des (supponierten) Kommandanten Vor- und Nachteile von Varianten für die Entschlussfassung präsentieren («Denken in Varianten»),
- einen konkreten Antrag mit Begründung herausarbeiten,
- eine Pendenzenliste (to-do-list) führen und
- Sofortmassnahmen beantragen und begründen.

Hintergrund auch dieser Übung war eine Episode aus der facettenreichen Biografie Shackletons. Bei der Begutachtung der Konzepte durch den Kurskommandanten realisierten die Teilnehmenden, welchen Mehrwert eine gute Visualisierung insbesondere am Ende eines 15-Stunden-Tages bei Ermüdungserscheinungen und Konzentrationsschwäche bringt.

Konfliktmanagement und Mediation

Eine erfrischende Kurzeinführung in **Konfliktmanagement und Mediation** bot am Morgen des dritten Tages Prof. Dr. Christoph Hauser, Dozent und Projektleiter an der Hochschule für Wirtschaft Luzern. Grundlage für die anschliessenden individuellen und in Gruppen gemachten Studien waren Konfliktsituationen von Personal- und Führungsentscheiden Shackletons («Wer gehört in meine Mannschaft? Wen will ich nicht in meinem Boot?»). Die vorgegebenen Rollen mit gegensätzlichen Interessen liessen erkennen, welche Anforderungen und Erfahrung gutes Konfliktmanagement voraussetzen, nicht nur, aber auch in Personalfragen.

Leadership hautnah

Nach derart vielen Übungen mit Bezug zur Seefahrt drängte sich als Outdoor-Aktivität eine Bootsfahrt geradezu auf. Was für die Teilnehmenden zunächst als willkommene Abwechslung zur Seminarraum-Atmosphäre daherkam, entpuppte sich als regelrechte **Leadership-Übung**. Zwei von der Kursleitung zusammengestellte Teams erhielten Militär-Schlauchboote, Pumpen, Paddel und Schwimmwesten. Unter Anleitung je eines Steuermanns – im einen Fall war es eine Schiffsführerin – mussten die beiden Equipen rund eine Stunde über den Vierwaldstättersee navigieren. Was einfach aussah, wurde für die Gruppe zur Belastungsprobe, wenn das Steuer nicht konsequent geführt wurde und das Boot vom Kurs abkam. Ebenso wirkten sich mangelnde oder falsche Kommunikation über den Endpunkt der Reise (das Ziel) und den genaueren Hintergrund der Schiffsfahrt (den Auftrag) oder fehlende Führung der Mannschaft bereits nach kurzer Zeit auf Stimmung und Moral aus. Die derart beübten Team-Leader erfuhren nach der Landung, dass der «Ausflug» durchaus auch Assessment-Charakter gehabt hätte.

Leadership im Bunker

Praxisorientiertes Kernstück der Leadership-Ausbildung bildete eine während mehr als 30 Stunden laufende Übung in einer Artilleriefestung. Die Kursteilnehmenden stellten Phasen einer echten **militärischen Operation** nach. Entsprechend den Lerninhalten der vergangenen zwei Kurstage begannen sie ihre Arbeit in zwei Gruppen je mit einer umfassenden Problemerfassung, führten anschliessend eine Lagebeurteilung durch (inkl. Präsentation einer Konsequenzenliste und eines Kriterienkataloges) und entwickelten nach einem Kurzschlaf von zwei Stunden eine Übersicht der feindlichen und der eigenen Möglichkeiten. Auf dieser Grundlage fasste der Kurskommandant seinen Entschluss, damit die beiden Teams sich der Bearbeitung der Konzepte und des Riskmanagements widmen konnten. Ausserdem bereiteten sie

RUAG wächst im zivilen Geschäft

Der Technologiekonzern RUAG mit Produktionsstätten in der Schweiz, Deutschland und Schweden hat im ersten Halbjahr in der zivilen Sparte weiter zulegen können. Das zivile Geschäft ist im ersten Semester um 5,7% gewachsen und erreicht jetzt 41% (Vorjahr: 37%) des Gesamtumsatzes. Dieser ist im Vorjahresvergleich von 585 auf 568 Mio. CHF oder um 2,9% zurückgegangen. Im Bereich Wehrtechnik ist insbesondere der Umsatz mit grosskalibriger Munition für Panzer, Minenwerfer und Artillerie eingebrochen. Gut entwickelt haben sich das Luftfahrt- und das Simulationsgeschäft. Europa ist mit einem Umsatzanteil von 46% (43%), gefolgt von der Schweiz, der wichtigste Absatzmarkt. Der Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) beträgt 25,6 Mio. CHF (27,8 Mio.). Die Ursachen für den Rückgang liegen hauptsächlich im Grosskalibergeschäft, bei der Metallbearbeitung und bei Strukturanpassungskosten. Dank den Wachstumsbereichen zivile Luftfahrt, Simulation, Führung und Kommunikation liegt der Personalbestand mit 5643 Mitarbeitenden (5549) 1,7% über dem Vergleichszeitraum des Vorjahres. Der Auftragseingang liegt mit 772 Mio. CHF 17,4% über dem Vorjahr.

Mehr unter www.ruag.com dk

eine Medienkonferenz vor, wobei jede Gruppe diese Übung je mit der anderen Equipe als Publikum in Echtzeit durchführte. Als Auswertung des gesamten militärischen Seminarteils fand danach eine selbstkritische und offene **After Action Review** statt. Dies erlaubte den Teilnehmenden, für sich Stärken und Schwächen zu orten (**lessons learned**). Von dieser direkten und sachlich geführten Kritiksitzung profitieren die Lernenden enorm für ihre Führungstätigkeit im Berufsalltag.

Zum Abschluss des Übungsblocks erläuterte Oberst Roberto Bracchi zum Vergleich, wie die im Kurs simulierte militärische Operation in Wirklichkeit abgelaufen war.

Leadership im Zivilleben

Die Stärke der Leadership-Kurse der HKA/ZS liegt darin, dass die Absolventen einen Transfer des in einem militärischen Kontext Gelernten in ihr **ziviles Umfeld** machen können. Die UNO-Chemiewaffen-Inspektoren machten diese Erfahrung an einem ebenfalls authentischen Fall. Die Übungsanlage handelte von einer Krisensituation in einem Grand Hotel, dessen Direktor landesabwesend ist. Die Kursteilnehmenden mussten als Stellvertretende Direktoren die Krise bewältigen. Zu ihrem systematischen Vorgehen gehörte eine strukturierte Problemerfassung mit Visualisierung der Teilprobleme, eine korrekte Lagebeurteilung, die Führung der (supponierten) Mitarbeitenden und Hotelgäste sowie der situationsgerechte Umgang mit den Medien. Zwecks authentischer Gestaltung der Übung dislozierte der Kurs von der Festungsanlage in das altehrwürdige Grand Hotel Schweizerhof in Luzern. Nicht zuletzt der Besuch des (echten) Hoteldirektors bestärkte die Lernenden in ihrer Vorgehensweise und motivierte sie zu realitätsnahen Lösungsvorschlägen. Auch dieser Ausbildungsblock endete mit einer (selbst)kritischen **After Action Review**. Der sich daraus ergebende Lerneffekt stellt den eigentlichen **Mehrwert** des Leadership-Kurses dar.

Schlussbesprechung, Ausflug und Geschenke

Aufgrund der positiven Rückmeldungen von Kursleiter Oberst Roberto Bracchi und der internationalen Gäste durfte Matthias Halter als Vertreter der Direktion für Sicherheitspolitik mit Zufriedenheit feststellen, dass die Höhere Kaderausbildung der Armee die Qualität und Einfachheit der bewährten Führungsmethodik der Schweizer Armee auch in einem internationalen Umfeld und in Englisch perfekt zu vermitteln vermag. Den positiven Gesamteindruck rundete ein Ausflug der Gäste auf den Pilatus ab. Zum Abschluss ihres einwöchigen Aufenthaltes erhielten die OPCW-Kader eine von der Soland Media AG, Luzern, mit Filmaufnahmen aus dem Kurs zusammengestellte DVD. Nicht fehlen durfte natürlich ein original Swiss Army Knife mit der Gravur «**LEADERSHIP**». ■

Studie «Sicherheit 2005»

Die Jahresstudien «Sicherheit» der Militärakademie an der ETH Zürich und der Forschungsstelle für Sicherheitspolitik der ETH Zürich dienen jeweils der Trendermittlung in der sicherheits- und wehrpolitischen Meinungsbildung der SchweizerInnen. Sie stützen sich auf im Jahres- oder Zweijahresrhythmus durchgeführte repräsentative Befragungen der Schweizer Stimmbevölkerung. Folgende Trends und Tendenzen (auszugsweise):

Sicherheits- und Bedrohungsempfinden

87% (+1%) der befragten SchweizerInnen geben an, sich «sehr» oder «eher» sicher zu fühlen. Die auf die Schweiz bezogenen Zukunftsaussichten und die künftige weltpolitische Lage werden 2005 tendenziell weniger optimistisch eingeschätzt als 2004.

Europa

Schweizer BürgerInnen sprechen sich wiederum vermehrt für Europa aus, ohne indessen einen EU-Beitritt zu befürworten. 60% der Befragten glauben, eine Annäherung an Europa trage zur nationalen Sicherheit bei. Ebenso viele finden, die Schweiz sollte UNO-Friedenstruppen für Auslandeinsätze bereitstellen.

Vertrauen

Das Vertrauen in den Bundesrat, in die Gerichte und in die Polizei ist leicht gesunken. Am meisten Vertrauen geniesst nach wie vor die Polizei, am wenigsten die Medien.

Terrorbedrohung

Die wahrgenommene Terrorbedrohung hat sich abgeschwächt. Die Bevölkerung erwartet, dass polizeiartige Einsätze der Armee auf Kosten der Verteidigung eher zunehmen werden. Der militärische Botschaftsschutz wird dieses Jahr nur noch von einer Minderheit gebilligt (44%, –8%).

Auslandeinsätze der Armee

91% sympathisieren mit der Entsendung von Schweizer Soldaten ins Ausland auf der Basis freiwilliger Beteiligung. Erstmals seit 1999 favorisieren 2005 aber wieder mehr Befragte den waffenlosen, unterstützenden Einsatz. Dies im Gegensatz zum friedenssichernden Einsatz mit Bewaffnung zum Selbstschutz.

Haltung zur Armee

65% der Schweizer Bevölkerung halten die Armee für notwendig. Weniger als 2004, aber nach wie vor die Hälfte, finden die Verteidigungsausgaben zu hoch. Die gesellschaftliche Bedeutung der Miliz stufen die Befragten höher ein als 1999. Dennoch ist die Akzeptanz für eine Berufsarmee weiter angestiegen. Das Prestige von Kaderpositionen in der Armee hat sich leicht reduziert, wird aber immer noch mehrheitlich positiv bewertet. Durchdiener finden breiten Anklang (75%). Nicht so der Vorschlag, diese Form für alle Pflichtigen einzuführen. Eine Umwandlung der Wehrpflicht in eine obligatorische Dienstpflicht mit freier Wahl zwischen Militär- und anderen Diensten für Männer findet mit 74% Zustimmung, nicht aber die Ausweitung auf beide Geschlechter (49%).

Verfasser der Studie:
Karl W. Haltiner, Andreas Wenger,
Silvia Würmli, Tibor Szvircsev Tresch
Lä

Haltiner, K.W.; Wenger, A.; (2005).
Sicherheit 2005. Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend. Zürich: Forschungsstelle für Sicherheitspolitik der ETH und Militärakademie an der ETH. ISBN 3-905696-05-3.

Die Reihe «Sicherheit» sowie die anderen Publikationen der Forschungsstelle für Sicherheitspolitik und der Militärakademie sind auf dem World Wide Web im Volltext verfügbar:
www.css.ethz.ch/www.milak.ethz.ch

Die der Studie zugrunde liegenden Datensätze sind archiviert beim Schweizerischen Informations- und Daten-Archivdienst für die Sozialwissenschaften (SIDOS):
www.sidos.unine.ch