

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 164 (1998)

**Heft:** 10

**Anhang:** Die Quadratur des Zirkels? : Führung in Armee und Wirtschaft : Beilage  
zur "Allgemeinen schweizerischen Militärzeitschrift" ASMZ Nr. 10/1998

**Autor:** [s.n.]

### **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:** 15.04.2026

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

# Die Quadratur des Kreises? – Führung in Armee und Wirtschaft



- Editorial
- Wirtschaft und Armee im Dialog
- AHEAD – Management Development in der Schweizer Armee
- Problematische Personalpolitik angesichts Armee 200X
- Für eine Internationalisierung der Arbeitgeber-Unterstützung
- Die Konkurrenz ist die Professionalität
- Die Armee muss wieder Sinn machen
- «Tue Gutes und rede darüber...»

# SIEMENS

Weil auch der Mensch zu den bedrohten Arten gehört.



Die Spezialisten der Siemens Schweiz Defence Electronics sind jetzt mehr denn je in der Lage, mit modernsten Technologien jedem Sicherheitsbedürfnis vollumfänglich zu entsprechen. Weil unsere Kunden sowohl im zivilen wie im militärischen Bereich nach wie vor auf das umfassende Know-how von Siemens zählen können. Und durch unsere bevorstehenden neuen Partnerschaften schon bald zusätzliche Ressourcen in Griffnähe haben.

So werden wir uns in Gebieten wie Kommunikation, Führungsinformation, Überwachung, Aufklärung sowie Simulation auch wei-

terhin an der vordersten Innovationsfront dafür engagieren, die Limite des technisch Machbaren noch ein Stück weiter hinauszuschieben.

Siemens Schweiz Defence Electronics: Die Sicherheit, dass für Ihre Sicherheit alles Menschenmögliche unternommen wird.

Siemens Schweiz AG  
Defence Electronics  
Freilagerstrasse 40  
CH-8047 Zürich  
Telefon: 01-495 4849  
Telefax: 01-495 3816  
E-Mail: [defence.info@siemens.ch](mailto:defence.info@siemens.ch)  
Internet: [www.siemens.ch/si](http://www.siemens.ch/si)



## Zwei, die perfekt zusammenpassen.



Die neu gegründete Allianz Thomson-CSF/Alcatel Defense startet gut gerüstet in die Zukunft. Mit rund 50 000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind wir die bedeutendste europäische Gruppe im Sicherheits- und Verteidigungselektroniksektor und verfügen über die umfassendste Produktpalette. Damit schaffen wir die notwendige Voraussetzung, um unseren Kunden weiterhin modernste Entwicklungen und langfristige Systembetreuung in einem immer kleiner werdenden Markt zu garantieren.



Auch die Schweizer Armee ist unter anderem durch die eingeleitete Erneuerung ihrer Kommunikationsanlagen mit unseren innovativen Systemen gut für die Zukunft gerüstet. So bilden die transportablen Richtstrahlstationen R-916 von Thomson-CSF Schweiz das Rückgrat der Sprach- und Datenübertragung im Integrierten Militärischen Fernmeldesystem IMFS. Die VHF-Funkgerätekategorie SE 235/435 aus der Thomson-CSF-Gruppe ermöglicht auch den hochmobilen Truppen eine sichere Kommunikation, selbst unter schwierigen Umwelt- und EKF-Bedingungen. Beide Systeme werden in der Schweiz produziert und machen unsere Armee in diesem Bereich auch in Zukunft unabhängig.

 **THOMSON-CSF**  
**SCHWEIZ AG**

Thomson-CSF Schweiz AG  
Friesenbergstrasse 75, CH-8055 Zürich  
Tel. 01 457 17 17, Fax 01 457 18 18



# PC12M



## Jede Rolle im Griff. Auch die Kosten

Der PC-12M ist multifunktional, zuverlässig und effizient in einem. Als modifizierte Militärversion des erfolgreichen PC-12 Commuter eignet er sich gleichermassen als Transport-, Passagier-, Sanitäts- oder Überwachungsflugzeug für vielfältigste Einsatzszenarien, im militärisch/polizeilichen sowie neu auch im Umweltbereich. Damit ist der PC-12 M die optimale Lösung für alle

Kunden, die auch bei steigendem Spardruck auf das beste Preis-Leistungs-Verhältnis setzen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

Pilatus Flugzeugwerke AG

CH-6371 Stans, Schweiz

Telefon: 041 - 619 61 11

Fax: 041 - 610 61 07

Internet: [www.pilatus-aircraft.com](http://www.pilatus-aircraft.com)

*Flight technology made in Switzerland.*

**PILATUS**

## «Die Kaderfrage ist für die Armee eine Überlebensfrage»

Das einleitende Fazit wurde am Anlass «Dialog Armee – Wirtschaft» gezogen, zu dem Bundesrat Adolf Ogi kürzlich Spitzenvertreter aus der Wirtschaft eingeladen hatte. Das gleichzeitige Wahrnehmen militärischer und beruflicher Führungsverantwortung scheint immer mehr in ein sich scheinbar gegenseitig ausschliessendes Spannungsfeld zu geraten. Die Armee kämpft zunehmend mit der Sicherstellung des Kadernachwuchses.



Zwei Aspekte gilt es hervorzuheben:

- Der Bundesrat sucht den Kontakt und Dialog mit den Spitzenexponenten der Wirtschaft aktiv und schafft durch die offene Darlegung der Personalproblematik der Armee Vertrauen und Goodwill.
- Die Wirtschaft auf der anderen Seite hat nach wie vor eine positive Grundeinstellung zur Armee und ist im Prinzip bereit, ihre staatspolitische Verantwortung durch Unterstützung des Milizsystems wahrzunehmen.

Auf beiden Seiten hat man zudem erkannt, dass Ausbildungswege und Dienstzeiten nachhaltig zu verkürzen sind. Erfreulich ist ebenso, dass sich das VBS Gedanken über eine Neugestaltung des Auswahlverfahrens zur Rekrutierung von Offizierskadern macht. Es

ist in der Tat nicht einzusehen, weshalb Assessment-Verfahren nicht auch in der Armee zur Anwendung gelangen können, wenn sich diese Instrumente zur Personalauswahl in der Privatwirtschaft schon längstens erfolgreich bewährt haben.

Einigkeit herrschte ebenso in der Erkenntnis, wonach der persönliche Entscheid von Führungskadern für die militärische Weiterausbildung stark vom persönlichen Nutzen abhängt, der daraus für die berufliche Karriereentwicklung resultiert.

Dies ist allerdings nichts Neues. Bereits vor zwei Jahren hat eine in der Felddivision 6 auf wissenschaftlicher Basis durchgeführte Umfrage genau dasselbe Resultat ergeben. Mit dem daraus entwickelten Projekt «AHEAD» liegt auch ein aus Kreisen der Wirtschaft erarbeitetes Konzept als brauchbarer Vorschlag zur systematischen Entwicklung des Führungspotentials für Schlüsselpositionen in der Armee vor.

Der Konkurrenzdruck innerhalb der Wirtschaft steigt unvermindert weiter an. Es wäre deshalb verhängnisvoll, wenn brauchbare Lösungen erst im Hinblick auf die Realisierung von Armee 200X gesucht werden. Damit würde die Armee riskieren, in Kürze nicht mehr über die Führungskräfte erster Garnitur zu verfügen.

Die Aufforderung von Bundesrat Ogi, gemeinsam mit Armee und Wirtschaft ein Management Development für die militärischen Kader zu realisieren, gibt deshalb zu Hoffnung Anlass. Dass hier gute Lösungen möglich sind, zeigen auch praktische Beispiele aus dem Ausland. Angesichts der Bestandesprobleme mit dem Kader in der Armee ist allerdings eine entschlossene und vor allem rasche Umsetzung imperativ. Die vorliegende ASMZ-Beilage will basierend auf dem Projekt «AHEAD» einen umfassenden Diskussionsbeitrag leisten und konkrete Anstösse vermitteln.

Major im Generalstab  
Hans-Ulrich Bigler

Umschlagbild: Zivil-militärische Zusammenarbeit an den Stabs- und Kommandantenschulen SKS im Armee-Ausbildungszentrum Luzern AAL. (Armeeofotodienst)  
Fotos auf Seiten 1, 4, 6, 9, 12, 14 von © by VERA, Vera Hänni, 8247 Flurlingen.

# Wirtschaft und Armee im Dialog

Hans-Ulrich Bigler

**Im Rahmen von «PROGRESS» lud Bundesrat Adolf Ogi zum «Shakehand mit der Wirtschaft» ein und warb für ein sinnvolles Miteinander in der Kaderausbildung. Armee und Wirtschaft waren sich in der Analyse einig: Nutzenüberlegungen prägen den Entscheid für oder gegen die militärische Weiterausbildung. Bedürfnisse der Wirtschaft müssen deshalb in die militärische Ausbildung aufgenommen werden.**

Mitte September lud der Vorsteher des Eidg. Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS, Bundesrat Adolf Ogi, Spitzenvertreter aus Industrie, Banken und Versicherungen sowie Wirtschaftsverbänden zu einem Dialog zwischen Armee und Wirtschaft nach Aarau ein. Die Einladung erfolgte aus der «Betroffenheit, den Kadernachwuchs sicherzustellen», wie sich Ogi einleitend in der Begrüssung ausdrückte.

## Miteinander anstatt Konkurrenz

Letztes Jahr habe die Armee mit der Eröffnung des Armee-Ausbildungszentrums Luzern (AAL) den Startschuss zu einer verbesserten Kaderausbildung gegeben. Rasch habe man aber erkannt, dass diese Massnahme für sich allein nicht genüge und das Spannungsfeld Wirtschaftskader und Armee breiter anzugehen sei. Ogi rief die anwesenden Wirtschaftskader dazu auf, gemeinsam ein Management Development zu erarbeiten, da es in unserem kleinen Land keinen Sinn mache, sich gegenseitig die besten Kader abzuwerben. Vielmehr sei ein sinnvolles Miteinander anzustreben.

Das Angebot der Armee an die Wirtschaft umschrieb der Bundesrat in drei Bereichen:

■ Führungserfahrung für Kader in jüngsten Jahren.

■ Eine Führungsschule auf hohem Niveau in Form des AAL.

■ Realeinsätze der Armee im In- und Ausland.

## Ansprüche der Wirtschaft aufnehmen

Der Chef Heer, Korpskommandant Jacques Dousse, zeigte sich in seinen Ausführungen zutiefst überzeugt von der gegenseitigen Ergänzung der Ausbildung in Armee und Wirtschaft sowie der sich daraus ergebenden Synergien. Dabei bezeichnete er die militärische Ausbildung als Ergänzung zur zivilen, die für die Wirtschaft einen Zusatznutzen stifte (vgl. dazu auch «Stärken der Führungsausbildung»).

Die Armee sei heute in der Lage, flexibel auf individuelle Bedürfnisse im chronologischen Ablauf der Beförderungsschulen und des Praktischen Dienstes einzugehen. Grundlage dazu bilde ein offenes und ehrliches Gespräch zwischen Arbeitgeber und militärischen Vorgesetzten. Im übrigen könne bereits heute der Hauptmannsgrad, Beförderungsschulen und Praktischer Dienst eingeschlossen, im Alter von 25 Jahren erreicht werden. Ebenso signalisierte Dousse die Bereit-

schaft, Bedürfnisse aus Gesellschaft und Wirtschaft in die militärische Ausbildung aufzunehmen: «Welches auch immer die Aufgabe und die Umrisse sein werden, die Armee nach 2000 muss mit den Forderungen der Wirtschaft in Einklang gebracht werden. Deshalb machen wir uns über verschiedene Systeme Gedanken.» Die Bereitschaft der Wirtschaft für eine Zusammenarbeit mit der Armee in der Ausbildung von leistungsfähigen und führungskompetenten Kadern sei aber auch als Beitrag zur staatlichen Stabilität und Sicherheit zu sehen.

## Beruflicher Nutzen steht im Vordergrund

Gravierende Probleme machte Divisionär Waldemar Eymann, Unterstabschef Personelles der Armee, in der Bestandessituation aus. Zwischen 1990 und 1997 ist die Zahl der brevetierten Leutnants von 1935 auf 1242 gesunken. Der Nachwuchsbedarf an Leutnants beträgt indessen 1800 nach Realisierung des Progress-Schrittes. Ein grosses Potential fähiger Offiziere gehe dabei bereits bei den Rekruten, die für die Ausbildung zum Unteroffizier zur Verfügung stehen, verloren.



Am Dialog mit Bundesrat Ogi nahmen unter anderen folgende Spitzenexponenten der Wirtschaft teil: M. Amstutz/von Roll Holding AG, W. Angst/Cellpack AG, H.U. Baumberger und D.Syz/SIG, P. Borgeaud/Sulzer AG, M. Cabiallavetta/UBS, A. Felder/Bell A, M. Huber/Georg Fischer Management AG, P. Keller/Keller AG, A. Niederberger/EG Laufenburg AG, P. Lienhart/Credit Suisse, E. Somm/ABB AG, H. Widmer/Life & Work AG.

## Stärken der Führungsausbildung und Führungserfahrung in der Armee – Nutzen für die Wirtschaft

### 1. Gewinn von Führungskompetenz bereits in jungen Jahren

In der Armee lernen junge Kader als Gruppen- und Zugführer im Rahmen der Unteroffiziers- und Offizierschule und der anschliessenden Praktischen Dienste in einer Rekrutenschule schon früh mit Verantwortung für relativ viele Menschen umzugehen.

### 2. Erfahrung im Management von krisenähnlichen Situationen

Führungsverantwortliche in der Armee sind gewohnt, in ungewissen Lagen und unter Zeitdruck Lösungen zu finden, zu entscheiden und 24 Stunden im Tag Verantwortung für die ihnen anvertrauten Armeeingehörigen zu tragen. Sie gewinnen diese Erfahrungen in der Katastrophenhilfe, in subsidiären Sicherungseinsätzen und zunehmend in Auslandseinsätzen.

### 3. Komprimierte Führungserfahrung

Das militärische Erfordernis der «Führung rund um die Uhr» hat den Vorzug, dass sich Führungssituationen in vielen Variationen, unter schwierigen Bedingungen und in anspruchsvollem sozialen Umfeld innert verhältnismässig kurzer Zeit sehr oft wiederholen. Ausserdem liegen Ursache und Wirkung von Führungsmassnahmen in der Armee zeitlich sehr nahe beieinander.

### 4. Führen heterogener Gruppen

Dies bedeutet unter anderem: Personen mit unterschiedlichen Motivationen, Wertvorstellungen und Voraussetzungen aus allen sozialen Schichten und Landesgegenden auf die Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe auszurichten.

### 5. Methodikkompetenz dank Ausbildererfahrung

Der militärische Chef führt nicht nur, er bildet auch aus. Der zivile Nutzen dieser Erfahrung liegt in der Methodikkompetenz.

### 6. Weiterführende Ausbildungen

Weiterführende Ausbildungen fallen für Führungskräfte in Betracht, die bereits über einige militärische und zivile Führungserfahrung verfügen und einen entsprechenden Leistungsausweis vorzeigen können. Im Rahmen der Führungs- und Stabslehrgänge an den Stabs- und Kommandantenschulen in Luzern und der Führungslehrgänge der Divisionen wird ihnen weitergehendes Know-how vermittelt. Diese Ausbildung wird u.a. mit modernster Computersimulation unterstützt. Absolventen dieser Lehrgänge sind in der Lage, auf Bataillons-, Regiments- und höherer Stufe

- Probleme systematisch zu beurteilen und zu lösen;
- in Varianten zu denken und zu argumentieren;
- zielgerichtete Entschlüsse zu fassen und umzusetzen;
- Aufgaben in interdisziplinären Stäben und Task Forces in Teamarbeit anzugehen;
- bedarfsgerechte Arbeits- und Führungsorganisationen zu schaffen;
- ihre Leistung auch unter hoher Belastung und unter Zeitdruck zu erbringen;
- Prioritäten zu setzen und auf unvorhersehbare Ereignisse gelassen, aber entschieden zu reagieren;
- die Instrumente der rollenden Planung und der Eventualplanung wirkungsvoll anzuwenden.

### 7. Erlangen geistiger und körperlicher Fitness und Beweglichkeit

Die Armeekader erfahren während ihrer Militärzeit die Bedeutung mentaler, psychischer und physischer Robustheit und Beweglichkeit im Führungsprozess regelmässig an sich selbst. Sie lernen auch schon früh, Frustrationen zu überwinden und unbeirrt ihren Auftrag zu erfüllen.

### Der Nutzen für die Wirtschaft liegt namentlich

- in der kostenlosen Beurteilung des Führungspotentials ziviler Kaderanwärter durch die Armee;
- im frühen Erwerb von Führungserfahrung ihrer jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen;
- in der Übernahme des Risikos erster Führungsfehler durch die Armee;
- im geringen finanziellen Aufwand (teilweise Abgeltung der Abwesenheit vom Arbeitsplatz mit Erwerbsersatz, keine eigentlichen Schulungskosten);
- in der Vermittlung von grundlegendem Wissen und Können für Führungskräfte:
  - Sozialkompetenz, insbesondere Konfliktmanagement und kommunikative Fähigkeiten,
  - Problemlösungskompetenz: Variantendenken, methodisch unterstützte Entscheidungsfindung,
  - organisatorische und psychologische Aspekte des Führungsprozesses,
  - Selfmanagement-Fähigkeiten,
  - truppengattungsspezifische Sachkompetenz mit ziviler Anwendbarkeit wie z.B. Logistik, Katastrophenmedizin, Katastrophenhilfe, Objektschutz, Telekommunikation, Telematik, Informatik usw.

Die Gründe dazu sieht Eymann im generellen Absinken der Bereitschaft zur Übernahme von Milizfunktionen. Hohe Anforderungen in der zivilen Ausbildung, die eine gleichzeitige militärische Weiterausbildung nicht berücksichtige, sei ein weiterer Grund. Zudem seien die jungen Leute heute in ihren Aktivitäten sinn- und nutzenorientiert. Angesichts der heutigen Bedrohungslage vermissen sie dies bei einem Teil ihres Tuns in der Armee.

Beim Offizierskader sei der Verzicht vorwiegend in den steigenden beruflichen, familiären und gesellschaftlichen Anforderungen zu suchen. Eine militärische Weiterausbildung stehe zudem im Wettbewerb zur beruflichen

Karriereentwicklung. Angesichts der zunehmend internationalen Konkurrenz ohne Militärverpflichtung in zivilen Führungsetagen sowie des in der Wirtschaft heute allgemein geforderten hohen Leistungsniveaus verschärfe sich diese Problematik zusätzlich.

Als möglicher Lösungsansatz wurde ein Ausbildungssystem genannt, das gute Rekruten – vor allem Studenten – auf der Basis eines ausführlichen Assessment nach einer kurzen Grundausbildungszeit direkt in die Offizierschule schickt. Damit liesse sich die Ausbildung zum Leutnant von heute zwei (inkl. Überbrückungszeiten zwischen den Kursen) auf ein Jahr verkürzen. Neue Dienstleistungsmodelle

und administrative Entlastungen durch den Einsatz von Informatikmitteln sollen zusätzliche Verbesserungen bringen. Dabei müsse laut Eymann die Beförderungsgerechtigkeit in den Hintergrund treten.

### Mehr PR für die Armee

In der anschliessenden kurzen und unstrukturierten Diskussion wurde kritisch darauf hingewiesen, dass in der Öffentlichkeit momentan ein gewisser Eindruck vorherrsche, wonach der Sport gegenüber der Armee eher überbetont werde. Entscheidend sei daher der Aspekt der Kommunikation

und das Image, das sich daraus bei der Jugend hinsichtlich der Armee ergebe. Die Einladung nach Aarau wurde von den Teilnehmern begrüsst und als professionell gestalteter Anlass gewürdigt. Damit sei allerdings erst ein Anfang gemacht, die Armee müsse sich noch vermehrt «verkaufen».

Mehrere Wirtschaftsvertreter unterstrichen, dass für die Jugend die Kosten-Nutzen-Überlegung deutlich im Vordergrund stehe. Entsprechend seien Hindernisse wie z.B. Zeitverlu-

ste in der Ausbildung durch Verpassen von Prüfungen abzubauen und sichtbarer Nutzen aufzubauen. Der berufliche Nutzen werde eindeutig stärker gewichtet als noch vor einigen Jahren. Entsprechend sei die militärische Ausbildung auch noch mehr an die Kompetenzen der Wirtschaft anzulehnen, damit die durchaus möglichen Synergien vermehrt zum Tragen kämen.

Einig waren sich die Anwesenden zudem in der Forderung nach einer drastischen Verkürzung der Dienst-

leistungszeiten. So wurde u.a. vorgeschlagen, den Militärdienst bis zum Führungslehrgang I en bloc zu gestalten und ein Regimentskommando mit 35 Jahren abzuschliessen. Dies sei vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung innerhalb des Managements zu sehen.

Major im Generalstab Hans-Ulrich Bigler ist Direktor des Schweizerischen Verbandes für visuelle Kommunikation Viscom und Redaktor der ASMZ. ■

## AHEAD – Management Development in der Schweizer Armee

Ulrico Hess

**Auf Initiative von Korpskommandant Ulrico Hess wurde mit AHEAD ein Lösungsmodell für ein gezieltes, systematisches Management Development in der Schweizer Armee erarbeitet. Der Kommandant des Feldarmeekorps 4 plädiert gegenüber der ASMZ engagiert für einen permanenten Dialog zwischen Armee und Wirtschaft. Gleichzeitig fordert er den Tatbeweis seitens Armee, dass diese mit gezielten, konkreten Massnahmen auf die Bedürfnisse der Wirtschaft eintritt.**

### Staatspolitische Verantwortung wahrnehmen

Die Schweizer Wirtschaft steht im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung seit einigen Jahren stark unter Druck. Dies führt unter anderem zu einer kurzfristigen Optik, was sich auch in der Personalpolitik niederschlägt.

Die Schweizer Wirtschaft profitiert zwar vom sicheren sicherheitspolitischen Umfeld, das ja auch durch die Schweizer Armee garantiert wird, ist



jedoch je länger je weniger bereit, der Armee ihre guten Leute zur Verfügung zu stellen. Die Wirtschaft muss wieder verstärkt den längerfristigen Nutzen der militärischen Ausbildung für die zivile Tätigkeit sehen und ihre staatspolitische Verantwortung wahrnehmen, indem sie der Armee die benötigten Milizkader zur Verfügung stellt.

### Bessere Abstimmung zivile und militärische Karriere

Bereits vor zwei Jahren hat das Projekt «AHEAD» wissenschaftlich fundiert aufgezeigt, dass

- erstens die Milizkader nutzenorientiert sind,
- zweitens je länger je mehr der durch die militärische Karriere erarbeitete Nutzen für die Kader in ihren Zivilberufen abnimmt und
- drittens die Vorteile der militärischen Führungsausbildung und insbesondere auch der Führungspraxis von Milizkadern durch die Wirtschaft nicht mehr anerkannt werden.

Als Lösungsansatz für eine bessere Abstimmung der zivilen mit der militärischen Karriere haben wir das «Drei-Säulen-Konzept» geschaffen.

■ Der erste Träger dieses Prozesses ist die professionelle Kaderauswahl.

■ Ergänzt wird dies durch ein in der Wirtschaft langjährig erprobtes Management Development, welches funktionsgerechte Aus- und Weiterbildungs-massnahmen sowie ganzheitliche Verwendung der einzelnen Kader ermöglicht.

■ Als entscheidende dritte Säule kommt der Dialog mit Vertretern der Privatwirtschaft hinzu, der den ganzen Prozess begleitet und so die Kompatibilität von neuen Lösungen mit den Anforderungen der Wirtschaft sicherstellt.

Gerade die schwierige wirtschaftliche Entwicklung zeigt, dass die von uns schon vor zwei Jahren vorgeschlagene Stossrichtung stimmt. Die Ge-

fahr wird immer grösser, dass die best-qualifizierten Leute sich der militärischen Weiterbildung entziehen. Ein hochprofessionelles Management Development steigert deshalb meines Erachtens die Attraktivität der militärisch optimal koordinierten Ausbildung, sofern diese Lösungen wirtschaftsverträglich sind.

## Permanenter Dialog unerlässlich

Von staatspolitisch grösster Wichtigkeit ist deshalb insbesondere der permanente Dialog zwischen Armee und Wirtschaft. Nur wenn es uns gelingt, zusammen mit der Wirtschaft Lösungen zu realisieren, die der Armee das beste Kader zur Verfügung stellen, kann eine glaubwürdige und effiziente Milizarmee weiterbestehen. Dieser ganze Prozess ist unabhängig von den möglichen Ausgestaltungsvarianten einer Armee 200X. Vielmehr bildet nur ein ganzheitliches Konzept Gewähr für eine optimale Kaderelektion unter den Rahmenbedingungen einer immer hektischer verlaufenden wirtschaftlichen Entwicklung.

Im Rahmen des Projektes AHEAD wurde sowohl von den Milizoffizieren als auch von führenden Wirtschaftsvertretern ein eindeutiger Handlungsbedarf festgestellt. Das Medienecho auf die damalige Untersuchung war eindrücklich und hat zum notwendigen politischen Diskurs geführt.

## Akzentuierte Problematik

In den vergangenen zwei Jahren hat sich das Problem durch die wirtschaftliche Entwicklung gar noch verschärft. Es beschäftigt vor allem jene jungen potentiellen Kader, die sich vor die Entscheidung gestellt sehen, entweder eine berufliche oder eine militärische Karriere anzustreben.

Zudem wird das Thema regelmässig in der Fach- und Tagespresse thematisiert und die Frage nach ersten Schritten gestellt. Die Erwartungshaltung der Milizoffiziere und der Wirtschaft ist sehr gross.

Die Gefahr besteht, dass sich die Wirtschaft noch weiter von der Unterstützung der Armee abwenden wird.

## AHEAD – die Resultate im Überblick

Die Umfrage erfolgte 1986 auf Veranlassung des damaligen Kommandanten der Felddivision 6 und heutigen Kommandanten des Feldarmekorps 4, Ulrich Hess, zusammen mit dem Meinungsforschungsinstitut IPSO auf wissenschaftlich fundierter Basis. Die Kader der Division wurden ausführlich über die Erwartungshaltung an das Militär befragt. Unter Beizug der Dr. Egon Zehnder & Partner AG in Zürich wurde darauf aufbauend ein möglicher Lösungsansatz erarbeitet. (Die ASMZ hat in ihren Ausgaben vom Mai und Juli/August 1997 ausführlich darüber berichtet.)

### Folgerungen aus der Umfrage

- Nach wie vor wird das Milizsystem als tauglich empfunden.
- Die Basis (Kader) ist nutzenorientiert und die Schweizer Wirtschaft ebenfalls.
- Unmissverständlich wird von Offizieren – wie auch von der Wirtschaft – gefordert, die militärische Karriere besser mit der zivilen zu koordinieren.

Ungebrochen ist der Glaube daran, dass eine militärische Karriere auch für die zivile Karriere von Nutzen sein kann. Von Schweizer Wirtschaftsführern wird jedoch eindeutig signalisiert, dass ab einer gewissen Altersgrenze (ab 30 Jahren) die Kader vermehrt zur Verfügung stehen sollten.

■ Ziviles Know-how soll vermehrt ins militärische einfließen. Synergien sollen auf beiden Seiten geschöpft werden können.

### Das «Drei-Säulen-Modell» AHEAD

Das Konzept AHEAD umfasst im wesentlichen drei Themengebiete:

- Die professionelle Identifikation und Beurteilung von militärischem Kader (Management Appraisal).
- Die Förderung und Entwicklung von Leistungsträgern (Management Development).
- Die gezielte gegenseitige Vernetzung von Know-how des Militärs und der Wirtschaft (Management Synergien).

Der durch Bundesrat Adolf Ogi initiierte und durch den Chef Heer, Korpskommandant Jacques Dousse, letztes Jahr gestartete «Shakehand» mit der Wirtschaft ist daher ein erster Schritt in die richtige Richtung. Durch institutionalisierte Kontakte wird es möglich, der Wirtschaft zu zeigen, was die Armee den Kadern im Dienst beibringt und wo der zivile Nutzen einer militärischen Ausbildung für eine Unternehmung zu finden ist.

Äusserst wertvoll wäre zudem eine gesamtschweizerische, wissenschaftliche Studie auf breitester Ebene mit Einbezug von Offizieren, höheren Lehranstalten und wiederum auch der Wirtschaft. Nur in Kenntnis der aktuellen Bedürfnisse aller beteiligten Partner können zukunftsweisende Lösungsvarianten erarbeitet werden, die im Rahmen der Konzeption «Armee 200X» ihren Niederschlag finden müssen.

## Armee muss Tatbeweis unverzüglich antreten

Ein Bedarf an diesen Zusatzinformationen ist klar ausgewiesen, ein

rasches Handeln nötig. Diese Abklärungen im Rahmen der politischen Diskussion müssen – ich betone dies noch einmal – losgelöst von der politischen Diskussion und möglichen Lösungsvarianten für die Armee 200X erfolgen. Wir müssen die Entscheidungsgrundlagen jetzt bereitstellen.

Verschiedene Teilaspekte des ganzen Problemkreises sind denn heute auch schon in Bearbeitung. Für den aussenstehenden Betrachter ist aber der grosse Rahmen und ein ganzheitliches Konzept nicht erkennbar.

Noch ist die Erwartungshaltung junger Offiziere gross, und noch hat die Wirtschaft einen Bezug zur Armee. Wir müssen verhindern, dass sich weiterhin Offiziere in verstärktem Ausmass aus dem Militär verabschieden. Die Kluft zwischen Wirtschaft und Armee darf nicht noch grösser werden. Es wäre ein gutes Signal für die Wirtschaft, insbesondere für die Klein- und Mittelunternehmen, wenn bald der Tatbeweis erbracht wird, dass sich die Armee wirklich etwas in der skizzierten Richtung bewegt.

Ulrich Hess ist Kommandant des Feldarmekorps 4 in Zürich. ■

# Problematische Personalpolitik angesichts Armee 200X

Jacques Dousse

**Im Gespräch mit der ASMZ gibt sich der Chef Heer, Korpskommandant Jacques Dousse, überzeugt davon, dass Armee und Wirtschaft zusammen die besten Kader benötigen. Durch neue Laufbahnmodelle soll die Konkurrenz der gleichzeitigen Führungsverantwortung in Armee und Wirtschaft entschärft und der Kadernachwuchs auch zukünftig sichergestellt werden.**



**ASMZ: Herr Korpskommandant, welches sind Ihrer Meinung nach die dringendsten Probleme im Personalbereich?**

Jacques Dousse: Ich sehe im Verhältnis der Wirtschaft zur Armee vor allem zwei grosse Problemkreise. Im kurzfristigen Bereich verlieren wir heute auf Stufe Unteroffizier bereits einen grossen Teil des Nachwuchses. Ab Stufe Hauptmann und Major existieren meines Erachtens weniger Schwierigkeiten. Die persönliche Autonomie ist hier bereits grösser und ein Kandidat entscheidet, nach Rücksprache mit dem Arbeitgeber, in der Regel selbst. Bei den jüngeren Kadern ist der Einfluss des Arbeitgebers viel stärker spürbar.

Vor allem ausländische Firmen, aber auch einige schweizerische kennen unser Milizsystem nicht oder ungenügend. Deshalb pflegen wir 1998 in unserem regelmässigen Dialog mit der Wirtschaft schwergewichtig den Kontakt mit den Firmen. 1999 wollen wir vor allem mit Vertretern von Fach- und Hochschulen sprechen. Solche Schulen fordern im gleichen Lebensalter wie die militärische Weiterausbildung ein grosses zeitliches Engagement.

Im langfristigen Bereich ist zunächst einmal festzustellen, dass mit

der Armee 200X eine neue Armee mit einer neuen Organisation geschaffen wird. Der Bericht Brunner hat drei wesentliche Marschrichtungen aufgezeigt. Unsere Armee sollte über Kernkompetenzen sowie ein Solidaritäts- und ein Einsatzkorps verfügen.

Diese drei Stossrichtungen wie auch die jüngst veröffentlichten Politischen Leitlinien für den sicherheitspolitischen Bericht 2000 wirken sich auf die Hauptaufgabe des Heeres nicht aus. Die Ausbildung ist und bleibt wesentlich und notwendig. Aber die Politischen Leitlinien werden Konsequenzen auf die Organisation, auf das System der Ausbildung haben. Zum Beispiel mit neuen Modellen: den sogenannten «Durchdienern» (Dienstleistung am Stück) oder «Kadern auf Zeit».

**Zurzeit findet eine breitabgestützte Diskussion über mögliche Ansätze zu einer neuen Sicherheitspolitik statt. Welches sind aus Ihrer Sicht daraus abgeleitet mögliche Lösungsansätze zur Personalpolitik?**

Durch Kontakte mit der Wirtschaft soll die Frage geklärt werden, wie die Attraktivität für solche Leute gesteigert werden kann. Ein mögliches Beispiel hierfür ist die parallele Absolvierung einer Meisterprüfung. Mit der

ETH Zürich wird zurzeit ein Postgraduate-Studium im Rahmen der Militärischen Führungsschule besprochen, ähnlich einem Nachdiplomstudium.

Bezüglich der Konkurrenz zwischen Armee und Wirtschaft will ich keine Managementkurse anbieten. Ich verweise vielmehr auf meine Philosophie. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass sich militärische und zivile Kaderaus- bildung ergänzen, austauschbar werden und Synergien genutzt werden können. Durch die BWA-Zertifizierung (Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit) der Kaderaus- bildung kann eine Attraktivitätssteigerung erreicht werden. Die entsprechenden Vorarbeiten sind im vollen Gang.

Als blosse Arbeitshypothese liessen sich im weiteren folgende Ansätze diskutieren: Ein Hauptmann beendet das Gros seiner militärischen Ausbildung und seines Praktischen Dienstes vor dem 25. Altersjahr. Interessiert sich die Wirtschaft für militärisch ausgebildete Kader nach dem 25. Altersjahr respektive ist sie bereit, diese Kader wieder zu integrieren?

Ebenso ist denkbar, dass sorgfältig selektierte Kader inskünftig nach Art ausländischer Armeen direkt in die Offiziersschule einrücken werden, also ohne Absolvierung einer Rekrutenschule. Hier müssen wir aber mit Akzeptanzproblemen rechnen.

Zurzeit herrscht Unsicherheit im Kader der Armee. Die jungen Unteroffiziere und Offiziere sind aber zielorientiert. Wenn eine klare Vorgabe erkennbar ist, arbeiten die Leute motiviert mit. Bezüglich der «Progressierung» stellen sich auch für Leute ab 45 Jahren keine Probleme, da sie in der Regel freiwillig zur zeitlich beschränkten Mitarbeit bereit sind.

Hingegen sind u.a. die Kader im Alter zwischen 32 und 45 sehr kritisch, da sie nicht nur die Armee 61 getragen, sondern zudem noch die Realisierung der Armee 95 ermöglicht haben.

**Unter welchen Rahmenbedingungen gestaltet sich Ihre Arbeit bezüglich zukünftiger Kaderselektion?**

Mein grösstes Problem liegt darin, dass der Auftrag der neuen Armee noch nicht definiert ist. Die Konsultationen zum Bericht Brunner sind diesen Sommer abgeschlossen worden. Im September hat der Bundesrat die neuen Politischen Leitlinien veröffentlicht. Ein neuer Sicherheitspolitischer Bericht ist damit auf Mitte nächsten Jahres zu erwarten und wird dann als Vorgabe für ein neues Armeeleitbild dienen. Dazu braucht es Gesetzesrevisionen. Wann die eidgenössischen Räte diese Revisionen behandeln werden, lässt sich heute noch nicht mit Sicherheit voraussagen.

**Neben Kontakten zu militärischen Kadern sind Sie auch im permanenten Kontakt zu Wirtschaftsvertretern. Wie ist dieser Dialog strukturiert?**

Wichtig ist mir insbesondere das Feedback der Wirtschaftskontakte, die wir dieses Jahr pflegen. Den von uns 1997 eingeleiteten Kontakt (zwei Treffen in Birmensdorf, zwei in Payerne, eines im Tessin) setzen wir fort.

Auf folgenden vier Stufen finden dieses Jahr Treffen, insgesamt total 85 Anlässe, mit Wirtschaftsführern statt:

■ **Geschäftsleitung VBS**

Top 50 Schweizer Wirtschaftsvertreter.

■ **Korpskommandanten**

Ausländische Unternehmen in den einzelnen Korpsräumen. Ziel: Vorstellen des schweizerischen Milizsystems.

■ **Kommandanten der Grossen Verbände**

KMU-Vertreter in ihren Räumen, wobei das Schwergewicht bei den mittleren Unternehmen liegt.

■ **Schulkommandanten**

KMU-Vertreter in ihren Räumen,

wobei das Schwergewicht bei den kleinen Unternehmen liegt.

Ziele derartiger Veranstaltungen sind:  
– die gegenseitigen Bedürfnisse kennenlernen;

– Vor- und Nachteile der militärischen Weiterbildung aufzeigen;

– die Armee kennt insbesondere die Bedürfnisse der Wirtschaft.

Für eine optimale Ausbildung brauchen wir gute und sehr gute Kader. Ich bin mir bewusst, dass es schwierig ist, diese Kader in genügender Anzahl zu gewinnen. Vom Dialog der Armee mit der Wirtschaft erhoffe ich mir deshalb viel. Ein sicheres Land mit einer glaubwürdigen Armee, anerkannt von seinen Nachbarn, ist ein Land, in dem sich die Wirtschaft entwickeln kann. Armee und Wirtschaft, Wirtschaft und Armee brauchen sich.

Mit Korpskommandant Jacques Dousse sprachen Major im Generalstab M. Binder und Hauptmann B. Geissler. ■

## Für eine Internationalisierung der Arbeitgeber-Unterstützung

Charles Ott

**Multinationale und vom Ausland bestimmte Firmen sind in Grossbritannien für die Unterstützung von Reservisten schwerer zu gewinnen – patriotische Argumente zählen kaum mehr. Die neuen EU-Gesetze begünstigen die Verlagerung von Arbeit und Arbeitskräften. Oberst Jim Blake, Generalsekretär des britischen nationalen Arbeitgeberverbands-Komitees berichtete am CIOR-Kongress 1998 über die erfolgreiche Entwicklung einer Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Reservisten und Streitkräften. Der folgende Beitrag ist eine Zusammenfassung dieses Referates.**

Die erwarteten grossen Vorwarnzeiten machen es auch in Grossbritannien der Armee schwierig, grosse professionelle Verbände in hoher Bereitschaft zu halten. Finanz- und Planungschefs empfehlen deshalb vermehrtes Zurückgreifen auf Reservisten und die entsprechende Änderung der Gesetzgebung. Dieses Vorgehen bedingt auch Anpassungen der Methoden für Reservistenaufgebote sowie für den Zeitrahmen eines Aufgebots. Grossbritannien kennt heute vier unterschiedliche Aufgebotsarten für Reservisten.

### Suche von Freiwilligen und Arbeitgeber-Unterstützung

Grossbritannien sucht primär Freiwillige, welche die Einwilligung ihres

Arbeitgebers haben, und verzichtet stillschweigend auf Aufgebote, falls der Arbeitgeber nicht zustimmt. Ebenso kommen Freiwillige zum Einsatz, die regulären Dienst in der Zeit zwischen einem Stellenwechsel oder als selbstständig Erwerbstätige leisten möchten.

Im Nachgang zum Falklandkrieg und in Erkenntnis der Tatsache, dass viele Arbeitgeber heute keine Militärerfahrung besitzen, versucht die Regierung, die Arbeitgeber verstärkt für die Bedürfnisse der Armee zu interessieren. Dazu wurde ein Verbindungskomitee, bestehend aus insgesamt vierzehn Vertretern von Grossfirmen, Behörden sowie Gewerkschaften, geschaffen und der Leitung eines Parlamentariers unterstellt. Die täglichen Routinearbeiten werden von zivilen Mitarbeitern und Reservisten ausgeführt.

Das Komitee ist insbesondere im Rahmen von Werbekampagnen, vorzugsweise in den Medien, aktiv. Hauptzielgruppe bei der Suche nach Arbeitgeber-Unterstützung bilden die kleinen und mittleren Unternehmen, wobei primär Stelleninhaber von Linienfunktionen anvisiert werden.

Zurzeit sind 6000 Arbeitgeber zur Unterstützung bereit, weitere 14000 figurieren in der Datenbank des Komitees.

## Wichtige Public Relations

Nationale, regionale und lokale Arbeitgeber-Verbindungskomitees beteiligen sich an der Erstellung von Werbebroschüren und Videos, die sich sowohl an die Freiwilligen als auch die Arbeitgeber richten. An Versammlungen der wichtigsten Arbeitgeber sowie an internationalen militärischen Veranstaltungen treten Reserveoffiziere aus allen Dienstbereichen als Referenten auf. Gleichzeitig stellen sie auch die Verbindung zu den militärischen Kommandi und Vereinigungen sicher.

Die Durchführung von «Executive Stretch», einer jährlichen Reservistenübung, demonstriert den Reservisten nachhaltig den Wert ihrer Arbeit. Da die Serie von Tests für Jungmanager den Wochenendseminaren gleichen und den indirekten Nutzen für den zivilen Beruf zeigen, werden stets auch Arbeitgeber und andere Interessenten mit Erfolg zum Besuch der Übung eingeladen. Der grosse organisatorische Aufwand wird durch die Förderung der Teamarbeit und die indirekte Werbung für die Reservistenarbeit mehr als aufgewogen.

## Hochqualifizierte Präsidentschaft

Als Vorsitzender des Verbindungskomitees amtiert ehrenamtlich ein von der Regierung nommierter Unternehmer. Er wird u.a. vom Präsidenten des Industrieverbandes, vom Vizepräsidenten des Direktoreninstitutes und zwei Parlamentariern unterstützt. Das Komitee tagt zwar nur einmal pro Jahr, verfügt aber über ein einflussreiches Beziehungsnetz. So hat der Präsident direkten Zugang zu den Ministern und wird zweimal jährlich zu deren Sitzungen eingeladen.

## Folgeschwere Reduktion der Berufsarmee

Viele Arbeiten der Armee sind in letzter Zeit abgeschafft oder fremd vergeben worden: Catering, viele logistische Dienste, Kommunikation und Informationsdienste, gewisse medizinische Dienste sowie eine Vielzahl von Spezialistenfunktionen wie Übersetzer, Medienspezialisten usw. Diese Verlagerungen haben zur Folge, dass die Armee vermehrt auf Reservisten und damit auf Arbeitgeber-Unterstützung angewiesen ist.

Für die Armee resultierte in letzter Zeit eine Kumulierung von Bestandesengpässen, vermehrte Stationierung im Ausland und erhöhte Bedürfnisse nach Spezialisten in den Verbänden für Training und Einsatz. Das intensivierete Aufgebot für Reservisten erfolgt in einer Periode, in welcher viele multinationale Gesellschaften in Grossbritannien tätig werden und der Arbeitsmarkt vermehrt durch EU-Arbeitsplatzvorschriften belastet wird.

Die Beschränkung der Arbeitszeit, Gesundheitsbehandlung sowie erhöhte Sicherheitsvorschriften wirken sich auch im Armeesektor aus. Multinationale und völlig fremdbestimmte Firmen sind für die Unterstützung von Reservisten schwerer zu gewinnen, da die patriotische Komponente wegfällt und sie die Verlagerung von Arbeit und Arbeitskräften viel häufiger praktizieren. Die neuen EU-Gesetze begünstigen die Integration von Arbeitskräften und Arbeit, was zusätzlich nach einer Internationalisierung der Arbeitgeber-Unterstützung ruft.

## Internationale Erfahrungen

An der Jahreskonferenz 1997 des Verbindungskomitees kamen nicht nur Vorreiterstaaten wie Australien, USA und Kanada zu Wort. Die Niederlande und Frankreich waren ebenso interessiert wie Belgien, Italien, Griechenland, Singapur und Neuseeland. Gemeinsame Themen waren Vergütungen und eventuelle Kompensation für Arbeitgeber sowie Reservistenentschädigungen.

Eine nach dem Golfkrieg in den USA erstellte Studie bilanzierte für rund zwei Drittel der 250 000 einberufenen Reservisten einen ökonomischen Verlust. Die Ursachen sind in er-

littenem Lohnausfall, Zusatzaufwand im familiären Umfeld, Minderung der Ertragskraft in den Unternehmen von selbständig Erwerbenden, durch Absenzen entstandenem Praxismangel usw. zu suchen. Als Konsequenz kompensieren die USA diese Nachteile heute durch eine Mobilmachungsversicherung für Reservisten, die jedoch heute schon stark verschuldet ist. Ein erfreulicher Fall von internationaler Zusammenarbeit wurde bei einem australischen Reservistenkorporal realisiert: Sein Post-Graduate-Studium in Chemie an der Universität Bristol wurde durch seinen Eintritt in einen Verband der britischen Territorialarmee ermöglicht, worauf ihn die eigene Regierung und die Heimuniversität weiterhin finanziell unterstützten.

## Empfehlungen für die Praxis

- Kommunikation und Marketing für Reservisten und Verteidigung als Ganzes sind heute wichtiger geworden. Dies gilt speziell für Armeen, bei denen die Wehrpflicht heute weniger populär als noch vor dreissig Jahren ist.
- In dieser angespannten Situation ist ohne Gegenleistung wenig oder nichts zu bekommen. Es sind daher Kompensationspläne für die Arbeitgeber (private und öffentliche) zu erstellen. Es werden innovative Ideen gefragt, z.B. die Transferierung von Fonds und Darlehen an andere Organisationen.
- Im medizinischen und im Medienbereich sind Spezialisten sehr knapp und müssen daher für Reservisteneinsätze speziell «gepflegt» werden. Auch sind ihre Arbeitgeber zu überzeugen, dass Reservisten Fertigkeiten einüben, die auch dem Arbeitgeber zugute kommen.
- Die britische Luftwaffe unterstützt ihre Reservistenbesatzungen. So rechnen zivile Fluggesellschaften einen Teil der Militärflugstunden dem Jahresflugstunden-Soll an. Luftamt und Fluggesellschaften diskutieren auch flexible Lösungen für zeitweise höhere Flugstunden pro Monat.
- Der internationale Austausch von Erfahrungen hilft beiden Seiten – beispielsweise bei der Schaffung vernünftiger Arbeitsgesetze beim Reservisteneinsatz und der Unterstützung durch die Arbeitgeber.
- Viele Armeen streben heute internationale Interoperabilität, beispiels-

weise bezüglich Ausrüstung, Logistik, Führung, Nachrichten- und Informationssystemen, an. Kooperation wäre daher wohl auch am Platz in Fragen des Aufgebots und der rechtlichen Gestaltung von Reserveeinsätzen sowie betreffend Aspekten der Arbeitgeber-Unterstützung.

■ Eine internationale Harmonisierung ist wohl möglich. Gespräche mit Arbeitgebern, Reservisten und Verteidigungsministerien könnten die gemeinsamen Interessen und Trends fördern. Kompensationszahlungen für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerreservisten könnten so selbstverständlich werden.

■ Auszeichnungen haben sich in Grossbritannien bewährt. Lob für Reservisten und Arbeitgeber sind in einer Zeit, in der mehr Reservisten benötigt werden, spürbar hilfreich.

■ Grenzüberschreitende Abkommen sind zeitraubend und schwer realisier-

bar. Sie sollten daher nur mit zwei bis drei Staaten abgeschlossen werden. Dabei sind innovative Lösungen in finanzieller und nichtfinanzieller Hinsicht zugunsten der Arbeitgeber empfehlenswert. In Grossbritannien sind beispielsweise Reservisten bereit, während der Abwesenheit von Reservistenkameraden vermehrt zu arbeiten. Auch könnte die Regierung den Beitrag der Arbeitgeber durch Steuererleichterungen honorieren. Zudem könnte das Militär Übungen in das Trainingsprogramm einzelner Verbände aufnehmen, welche die zivilen Fähigkeiten der Reservisten nachdrücklich verbessern.

### Folgerungen für die Schweiz

■ Die Verhältnisse in der Schweizer Armee sind verschieden von Grossbritannien: Sowohl bezüglich Tradition,

Wehrpflicht, internationaler Verflechtung des Landes sowie sozio-ökonomischer Verhältnisse als auch im Umgang mit der eigenen Souveränität.

■ Die Idee von ständigen Verbindungskomitees im Anschluss an die derzeitigen Gespräche der Armeeführung mit Spitzen der Wirtschaft wäre wohl prüfenswert.

■ Der periodische Kontakt mit Experten anderer Länder und Armeen könnte ebenso fruchtbar sein. Ein regelmässiger Besuch der jährlichen Konferenzen des britischen Arbeitgeberkomitees zusammen mit dem Verteidigungsministerium sowie vielen ausländischen Besuchern wäre wohl von grossem Nutzen.

Dr. Charles Ott ist Chefredaktor der ASMZ. ■

## Die Konkurrenz ist die Professionalität

Beat M. Geissler

*ASMZ: Es stellen sich immer weniger junge Leute zum Weitermachen zur Verfügung. Oft wird dies damit begründet, dass eine erfolgreiche Karriere in der Wirtschaft mit einer militärischen Laufbahn nicht mehr vereinbar sei. Es stellt sich die Frage, wie die Besten auch in Zukunft für das Milizsystem – sofern daran festgehalten wird – rekrutiert werden.*

Beat M. Geissler: Wer sind nun die besten militärischen Führer? Welches sind die «richtigen» Selektionskriterien? Was ist der Benchmark für eine militärische Führungskraft? Welche Kompetenzen müssen vorausgesetzt werden, um in der Schweizer Armee erfolgreich zu sein?

Die Initiative AHEAD zum Beispiel, die im Jahre 1996 unter der Führung des heutigen Korpskommandanten Ulrich Hess lanciert wurde, zielt darauf ab, unter anderen auch diese Fragen mit konkreten Lösungen auf drei Ebenen zu beantworten:



■ Identifikation und Evaluation militärischer Führungskräfte nach neuen Gesichtspunkten.

■ Gezielte Beförderung und Förderung der Besten nach neuen Karriere-modellen, damit die zivile und die militärische Karriere besser koordiniert werden können.

■ Enge Zusammenarbeit zwischen

der Schweizer Armee und der Schweizer Wirtschaft zur Schöpfung von Synergien.

*Können Synergien zwischen Militär und Unternehmen geschöpft werden? Gibt es Gemeinsamkeiten oder Divergenzen in der Art und Weise wie militärische Führungspersönlichkeiten evaluiert und rekrutiert werden, im Vergleich zum modern geführten Unternehmen?*

In der Wirtschaft geht es heute darum, sich nicht nur mit neuen Technologien vertraut zu machen, sondern sich auch mit neuen Märkten zu befassen, mit neuen Konkurrenten nicht nur auf lokaler, sondern auch auf internationaler Ebene um Marktanteile zu kämpfen, mit Partnerunternehmen weltweit zu kooperieren und zusammenzuarbeiten, in Sprachen zu reden und mit Mentalitäten umzugehen, die man bislang nur vom Hörensagen kannte, usw. Selbstverständlich wer-

den auch die Unternehmensführer an ihren Resultaten gemessen.

In der professionellen Evaluation von Unternehmerpersönlichkeiten konzentrieren wir uns auf die «Art und Weise» wie (!) die Resultate erzielt werden. Oder anders gesagt, es ist mindestens genauso wichtig zu wissen, mit welchem Führungsverhalten ein Kandidat das gute Resultat erreicht hat.

Ein Evaluationsverfahren, welches das «kritische Verhalten» von Führungspersönlichkeiten in gewissen Situationen überprüft, wird in vielen modern geführten Unternehmen als Standard für die Beurteilung von Führungspersönlichkeiten angewandt.

Im Gegensatz zum militärischen Evaluationssystem in der Schweiz hat sich die zivile Methodik der Beurteilung von Führungspersönlichkeiten wesentlich weiterentwickelt. Sie stützt sich in der Regel auf eine breite Palette von Anforderungskriterien ab.

**Was ist Ihrer Meinung nach das Erfolgsrezept einer starken Führungspersönlichkeit?**

In militärischen Einheiten, in der die Technologie eine untergeordnete Rolle spielt oder einfacher zu handhaben ist, jedoch gleichsam höchste Anforderungen an Persönlichkeit, Charakter, physische und mentale Leistungsfähigkeit, an Teamgeist und Zusammenarbeit gestellt werden (wie zum Beispiel in einer Grenadiereinheit), beobachtet man oft einen ausgezeichneten Korpsgeist und hohe Bereitschaft aller für herausragende Leistungen.

Offensichtlich ist es dann einem militärischen Führer gelungen, in seiner Einheit starke emotionale Werte zu schaffen, die das technokratische, technologische und reglementarische «als weniger wichtig oder weniger zentral» erscheinen lassen. So stehen seine Mitarbeiter hinter ihm auch in schwierigen Zeiten und er wird von Vorgesetzten und Gleichgestellten respektiert und gefördert.

**Sind wir mit der Formel der «menschensorientierten Führung» und deren Umsetzung in ein angepasstes Evaluationssystem militärischer Führungskräfte (wie von Bundesrat Adolf Ogi am 15. September 1998 gefordert) nicht bereits schon auf bestem Wege?**

Absolut, sofern diese Massnahmen auch schnell umgesetzt werden können. Die Diskussion um die Armee 200X birgt die Gefahr, dass wir heute über Massnahmen befinden, die möglicherweise im Jahre 2005, 2010, 2015 implementiert werden. Kaum jemand wagt heute eine Prognose ins Jahr 2010.

Ein modernes Unternehmen resp. eine moderne Armee muss die aktuellen Bedürfnisse befriedigen und sich die nötige Flexibilität bewahren, die Struktur und Strategie rasch anzupassen. Eine moderne Armee ist in die Aktualität eingespannt und reagiert auf diese rasch und flexibel. Sie muss demzufolge auf allen Stufen über Führungspersönlichkeiten verfügen, die diesen Anforderungen an die moderne Armee gerecht werden.

**Inwieweit spielt die Wirtschaft und der zunehmend hohe Druck aus der Unternehmerwelt dabei eine Rolle?**

Die Konkurrenz jedes «langweiligen Unternehmens» ist die Professionalität «des anderen». Daniel Goleman (Autor des Bestsellers «Emotional Intelligence») definiert die «neue Führungskompetenz» im engeren Sinne auf zwei Ebenen:

- «Persönliche Kompetenz» und
- «Soziale Kompetenz».

Führungskräfte generell werden nach neuen Massstäben gemessen: Nicht nur wie intelligent jemand ist oder wieviel Training oder Erfahrung jemand hat, sondern auch wie (!) wir mit uns selber oder mit anderen umgehen.

Im modern und professionell geführten Unternehmen ist diese Art der Identifikation und Evaluation der Besten immer öfter der Standard und entscheidet über den weiteren Verlauf der Karriere. Hinkt die Miliz hinten nach, birgt sie die Gefahr, dass junge Führungskräfte sich aus dem militärischen System verabschieden, weil sie sich mit dem Sinn der Institution einerseits, jedoch auch mit dem «Wie» das «Unternehmen Schweizer Armee» geführt wird, nicht mehr einverstanden erklären wollen und sich mit Vorliebe ihrer zivilen Karriere widmen.

Bei der Evaluation von Führungskräften setzen wir also einmal voraus, dass die intellektuellen und technischen Kompetenzen vorhanden sind und konzentrieren uns somit noch

mehr auf die persönlichen Qualitäten wie zum Beispiel die Fähigkeit, Initiative zu entwickeln, Begeisterung zu übertragen, flexibel und anpassungsfähig zu bleiben, Überzeugungsarbeit zu leisten usw. Über Jahre haben wir diese Fähigkeiten etwas salopp mit «Charakter», «Persönlichkeit» oder mit «Soft-Skills» umschrieben, heute würde man besser «Emotional Intelligence» sagen.

**Heisst das, dass die militärischen Führungskräfte einfach etwas «netter» zu sein haben und «ihre Gefühle nach aussen kehren sollen»?**

Emotionale Intelligenz hat nichts damit zu tun, einfach «nett zu sein». Gewisse Situationen erfordern eine klare Konfrontation mit unpopulären, unkomfortablen Massnahmen, die andere nicht gewagt haben einzuleiten. Emotionale Intelligenz heisst auch nicht «alle Gefühle nach aussen zu kehren», sondern mit Gefühl und Takt massvoll umzugehen, um zum Beispiel ein Team auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Diese Art der Führung verlangt ein gesteigertes Mass an Anforderungen an alle Führungskräfte, sei es im militärischen Umfeld oder im zivilen Unternehmen.

Der Erfolg im zivilen wie auch im militärischen Unternehmen wird sein, wie gut und effektiv wir die Fähigkeit anderer Leute (Untergebene, Gleichgestellte, Stäbe, Vorgesetzte usw.) nutzen. Vor allem bei einer wesentlichen Verringerung der Gesamtzahl der Dienstleistenden der Schweizer Armee wird dieses Element erst recht zum Tragen kommen. Jeder Einzelne in der Organisation wird dann noch wichtiger und visibler. Wenn jemand bis anhin in einer grossen Organisation seine eigene Unfähigkeit kaschieren konnte, wird das künftig immer weniger möglich sein. (Führungs-) Fehler wiegen um so mehr.

**An zivile und militärische Führungskräfte werden heute erhöhte Anforderungen gestellt, die im militärischen Evaluationssystem – wie zum Teil auch in zivilen Unternehmen – nicht reflektiert werden.**

Das stimmt; im Zuge des Zusammenschlusses von Unternehmen wird von Mitarbeitern vermehrt die Kritik laut, den Vorgesetzten würde es an so-

zialer Kompetenz mangeln. Es scheint nicht verwunderlich, dass vor allem in der heutigen Zeit des erhöhten wirtschaftlichen Druckes, grössere Anforderungen an die Führungsleistungen auch in der Schweizer Armee gestellt werden. Diese erhöhten Anforderungen an Führungskräfte müssen in einem entsprechenden Evaluationsystem reflektiert werden.

Wenn die Sinnfrage einerseits ungenügend beantwortet wird und die Führungsschule andererseits nicht auf die Bedürfnisse der neuen Generation eintritt, läuft jedes Unternehmen Gefahr, dass sich die Basis früher oder später «verabschiedet». Wir kommen nicht umhin,

- die Evaluationskriterien «nach oben anzupassen»,
- alternative Karrieremodelle schnell zu entwickeln und
- diese in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft umzusetzen.

Das Drei-Säulen-Modell von AHEAD scheint mir nach wie vor die geeignetste Arbeitsplattform zu sein.

**Die Erarbeitung eines neuen Evaluationssystems für die Schweizer Armee sowie deren Abgleichung mit möglichen alternativen «Karrieremodellen» in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft stellt ein komplexes und umfassendes Projekt dar. Wie würden Sie diese Aufgabenstellung angehen?**

- In einer ersten Phase ginge es darum, die gesamte Problematik (Kaderevaluation, Kaderförderung und Synergien mit der Wirtschaft) im Rahmen einer «Lagebeurteilung» zu erfassen und bereits eingeleitete sowie zusätzlich noch zu entwickelnde Massnahmen zu beurteilen. Dies sollte unter engem Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen («Referenzgruppen») in Verwaltung, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Verbänden, Lehranstalten, Universitäten, Hochschulen, militärisch interessierten Kreisen und relevanter Entscheidungsträger im VBS erfolgen.

Ziel dieses ersten Schrittes ist eine umfassende Lagebeurteilung sowie die Erarbeitung eines Aktionsplanes.

- In einer zweiten Phase würden die bislang gewonnenen Erkenntnisse mit der Schweizer Wirtschaft sowie den Milizoffizieren «getestet». Es ginge darum, ein Befragungskonzept zu definieren, welches repräsentativ die

Haltung der Schweizer Wirtschaft und der Milizoffiziere erfasst.

Mit Einzel- und Gruppengesprächen einerseits und mit strukturierten Fragebogen andererseits soll unter Beizug von Experten die Akzeptanz bereits eingeleiteter Massnahmen sowie allfällig neu zu entwickelnder Massnahmen oder Instrumente geprüft werden.

Die zweite Phase hat zum Ziel, den Know-how-Austausch auf eine noch breitere Gruppe auszudehnen und diese ebenfalls in die Konzeption einzubeziehen.

- In einer dritten Phase ginge es darum, mit einer breit angelegten Kampagne das Bewusstsein und die Akzeptanz für das neue «Karrieremodell» bei Milizoffizieren, Wirtschaftsführern, Personalchefs, Medien, höheren Schulen usw. zu schaffen.

Ziel ist es, günstige Voraussetzungen für die Lancierung und die Umsetzung des Projektes in der Schweizer Armee, bei der Wirtschaft und bei den Milizoffizieren zu schaffen.

- In der vierten Phase würde das Projekt als Pilot vorerst nur in einem Armeekorps umgesetzt. Es ginge dabei darum, die Machbarkeit zu überprüfen sowie weitere Erkenntnisse aus der praktischen Arbeit in das Projekt einfließen zu lassen. Anschliessend würde das Konzept in der Schweizer Armee eingeführt.

**Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach gegeben sein, um ein Projekt dieser Grössenordnung erfolgreich durchzuführen?**

Unsere Erfahrung mit analogen Projekten in der Wirtschaft zeigt, dass der Auftrag für Projekte dieser Grössenordnung nur aus der obersten Geschäftsleitung kommen kann. Projekte dieser Grössenordnung werden in der Regel erfolgreich und termingerecht von kleinen, unabhängigen und schlagfähigen Teams (drei bis fünf Mitarbeitern) geführt.

Der Projektleiter – idealerweise jemand, der über eine breite Erfahrung im Führen grosser Projekte im komplexen politischen und wirtschaftlichen Umfeld verfügt – leistet zusammen mit seinem «Kernteam» den Hauptteil der konzeptionellen Arbeit.

Das Projektteam muss über das notwendige Wissen im Management Development und Führen grosser

Projekte verfügen. Es ist wichtig, dass Know-how-Träger in der Verwaltung, der Armee, der Wirtschaft, der Politik und der Wissenschaft in die Projektarbeit einbezogen werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Projekt zeitgerecht und mit der nötigen Akzeptanz aller Anspruchsgruppen vorangetrieben werden kann.

Die Konzeption der Studie und die Erarbeitung aller Massnahmen sollte in kurzen, aber regelmässigen Abständen mit der «Referenzgruppe» (zusammengesetzt aus allen Anspruchsgruppen) im Sinne eines «Vernehmlassungsverfahrens» überprüft werden. Die Referenzgruppe trifft in der Regel keine Entscheidungen, gibt jedoch qualifizierten Input in die Projektarbeit. Die Entscheidungsbefugnis liegt beim «Project Owner», der in diesem Falle idealerweise der Generalstabschef wäre.

**Welches sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Frage um die «Gewinnung der Besten für die Miliz»?**

Es sind meiner Meinung nach deren drei:

- Die Einführung eines Evaluationsystems für militärische Führungskräfte, welches wegweisend auch für manches private Unternehmen sein könnte (schafft die notwendige Akzeptanz für die «militärische Führung»);
- die Einführung von neuen Karrieremodellen (inklusive Ausbildungsinhalten), die für Milizoffiziere «wieder Sinn machen», sowie
- die enge Zusammenarbeit von Armee und Wirtschaft im Sinne eines dauernden Know-how-Austausches und Aufbauen gegenseitiger Akzeptanz.

Beat M. Geissler ist als Berater bei Egon Zehnder International in Zürich tätig. Egon Zehnder International gehört zu einer der weltweit führenden Unternehmensberatungsgruppen im Bereich der Suche und Auswahl von Führungskräften (Executive Search), der Gesamtbeurteilung von Führungsgremien (Management Appraisal) sowie in der Beratung von Aufsichtsorganen (Corporate Governance). Militärisch ist Beat M. Geissler Hauptmann (ehemaliger Kommandant einer Panzergrenadierkompanie), heute als Offizier zur Verfügung des Kommandanten des Feldarmeekorps 4 im Stab tätig. ■

# Die Armee muss wieder Sinn machen

Urs Hammer

Die traditionelle Bedrohungslage in Europa, insbesondere für die Schweiz, hat sich in den letzten Jahren entschärft. Demgegenüber hat sich das wirtschaftliche Umfeld in rasantem Tempo verschärft. In einem Milizsystem wie dem unsrigen ist somit ein Zielkonflikt – insbesondere für Topkader, die in «beiden Welten» zu Hause sind – vorprogrammiert. Dieses Dilemma kann nur im gemeinsamen Gespräch zwischen Wirtschaft und Armee gelöst werden.

## Bessere Abstimmung von militärischem und zivilem System

Obwohl vielerorts auf dieser Welt noch Kriege geführt werden, ist es unverkennbar, dass sich die sicherheitspolitische Lage, zumindest in Europa, und dies betrifft auch die Schweiz, merklich verbessert hat. Es wird schwieriger denn je, die Sinnfrage für eine Armee zu beantworten. Obwohl ich hier anmerken möchte, dass ich die Schweizer Milizarmee in der einen oder anderen Form immer noch und auch in Zukunft als ein wichtiges sicherheitspolitisches Instrument betrachte.

Andererseits sind die Anforderungen bereits an junge Kader in Schweizer Unternehmen, insbesondere in den vergangenen Jahren, massiv gestiegen. Der Druck auf junge Leute nimmt bereits in der Schule und in der Hochschulausbildung zu und setzt sich im beruflichen Leben fort. Es ist daher nicht erstaunlich, dass immer häufiger Schwierigkeiten auftreten, eine erfolgreiche berufliche Karriere mit einer erfolgreichen militärischen Karriere zu verknüpfen. Ich denke, wir kommen nicht umhin, das militärische und wirtschaftliche System in der Schweiz (Miliz) besser aufeinander abzustimmen.



## Möglichst kein Unterbruch der zivilen Karriere

Als Unternehmer muss ich mich dem Wettbewerb stellen. So werden zum Beispiel die Produktzyklen immer kürzer, alle Branchen sind gefordert, in noch kürzeren Zeitabständen neue Produkte, neue Dienstleistungen zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen. Die Frequenzen sind gestiegen. Mehrwöchige Abwesenheiten in kritischen Phasen des Geschäftes sind kaum mehr möglich. Einerseits können sich die Unternehmer kaum leisten, andererseits wollen sich die Kader selber diese Zeit nicht mehr nehmen, da sie zwangsläufig Gefahr laufen – vor allem im internationalen Wettbewerb – von ihren nicht Militärdienst leistenden Kollegen überrundet zu werden. Dazu kommt, dass Kaderleute immer jünger werden.

Ich stelle eine Tendenz fest, dass nicht die «Gesellschaft die jungen Leute ins Militär schickt», sondern «die Unternehmen die Leute für die Militärzeit freistellt». Diese Tendenz scheint nicht aufzuhalten zu sein.

Als Unternehmer bin ich der Auffassung, dass zivile Karrieren nicht unterbrochen werden sollten, sofern dies auch vom Einzelnen so gesehen wird. Positionswechsel innerhalb der Firma oder Auslandsaufenthalte gehören zur Tagesordnung. Aus eigener Erfahrung und heute noch bin ich indessen

ebenfalls davon überzeugt, dass auch in der Schweizer Armee Führungsverhalten trainiert werden kann, das in gewissen Situationen auch im Unternehmen und unter der Voraussetzung, dass das Verhalten intelligent ans zivile Umfeld angepasst wird, von grossem Nutzen sein kann.

Wo sonst als im Militär kann eine junge Führungspersönlichkeit mit 20 Jahren Verantwortung für Menschen und Material in Millionenhöhe übernehmen? Man lernt Verantwortung zu tragen und mit Krisensituationen umzugehen. Intelligente militärische Führer haben bereits schon zu meiner Zeit entdeckt, dass der Befehlston nur mässigen Erfolg bringt. Starke soziale Kompetenz – man könnte auch «Charisma» sagen – war schon immer eines der wichtigsten Elemente der Führung, um «seine Leute auch in schwierigen Situationen hinter sich zu bringen».

## Gewinn an Glaubwürdigkeit durch Dialog

Ich denke, es ist notwendig, dass Wirtschaftsführer und Armeespitze miteinander reden. Beidseitig ist Know-how vorhanden, das gegenseitig genutzt werden sollte. Die militärische Ausbildung muss aus der Sicht der Unternehmer an Glaubwürdigkeit gewinnen. Die militärische Ausbildung soll die zivile Ausbildung nicht konkurrenzieren, im Gegenteil, beide sollen sich auf ihre Kernkompetenzen fokussieren.

Entscheidungen im militärischen Alltag sind fast ausschliesslich strategisch-taktisch begründet. Auch in Bereichen wie beispielsweise der Logistik (Transportwesen, Zeughäuser, AMPs, usw.), wo – insbesondere in Friedenszeiten – ziviles Know-how für die Entscheidungsfindung massgebend wäre.

In unserem Unternehmen zum Beispiel berechnen wir alle Kostenfaktoren in der Logistik auf vier Stellen nach dem Komma. Man kann sich leicht vorstellen, dass dieser Argumentationsgrad einiges an Logistik-Know-how verlangt. Kader, die in einem



Wo sonst als im Militär kann eine junge Führungspersönlichkeit mit 20 Jahren Verantwortung für Menschen und Material in Millionenhöhe übernehmen?

(Foto: Armee fotodienst)

hochprofessionellen zivilen Umfeld tätig sind, sehen dies und fragen sich natürlicherweise, warum dieses Know-how im «Unternehmen Schweizer Armee» kaum oder nur teilweise genutzt wird. Dies ist nur ein Beispiel von vielen, das zeigt, dass heute eine Diskrepanz besteht in der Wahrnehmung des Professionalisierungsgrades beider Systeme.

### Verschärfte Anforderungen an das militärische Evaluationsverfahren

Ich denke, dass in der Rekrutierung der Miliz wie auch in der Rekrutierung der Berufssoldaten verschärfte Anforderungen an das Evaluations-system gestellt werden sollten. Das Evaluationsverfahren sollte sicherstellen, dass ziviles Know-how in das militärische System integriert wird, und müsste gleichsam ermöglichen, dass militärische Berufskader (zumindest phasenweise) private Unternehmen praktisch kennenlernen.

Militärische Chefs in einem Milizsystem (!), welche die Wirtschaftswelt nicht von innen heraus kennengelernt haben, laufen Gefahr, Entscheidungen zu treffen, welche in der Unterneh-

merwelt falsche Signale setzen. Daher finde ich es ausserordentlich lobenswert, dass Bundesrat Adolf Ogi die Initiative ergriffen hat, den Meinungs-austausch zwischen Unternehmern und Militärs auf allen Ebenen zu fördern.

Jedes Unternehmen, das von sich behaupten kann, eine starke innere Kultur zu haben und herausragende Kader selber entwickeln und für sich von aussen gewinnen zu können, hat ihr «Management Development» professionalisiert und arbeitet in der Regel mit qualifizierten, externen Unternehmensberatungen zusammen.

### Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil

Der «Driver» für den Wettbewerbsvorteil am Markt sind in letzter Konsequenz ausschliesslich die eigenen Mitarbeiter. Auch bislang ausschliesslich «technologiegetriebene» Unternehmen haben heute erkannt, dass «Emotional Intelligence» einen Erfolgsfaktor bedeutet. Das bislang schwergewichtig «technologiegetriebene Unternehmen Schweizer Armee» wird aller Voraussicht nach in Zukunft noch verstärkte Anstrengun-

gen unternehmen müssen in der Entwicklung ihrer «Mitarbeiter».

Ich verlange von meinen Kadermitarbeitern – und dies ist in unserem Unternehmen grundsätzlich weltweit genau so – dass sie über ein «breites Führungsspektrum» verfügen. Das heisst, sie müssen in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, die kontinuierlich, sei es in Krisensituationen, im Tagesgeschäft, in kreativen Sitzungen usw., Erfolge bringen.

Die militärische Führungsschule könnte hier durchaus ihren Beitrag leisten, kann aber nicht losgelöst vom ganzen System betrachtet werden.

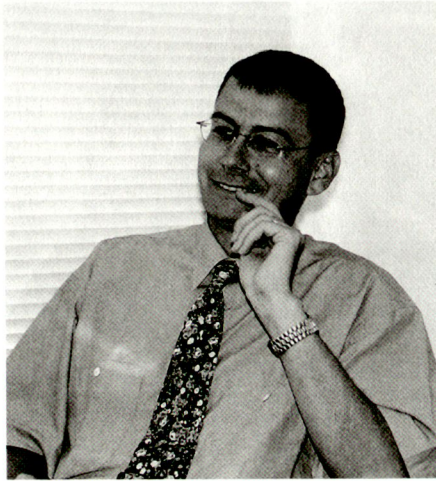
Aus meiner Sicht ginge es darum, den Auftrag an die Schweizer Armee im Hinblick auf die Armee 200X so anzupassen, dass die Sinnfrage insbesondere für junge Leute wieder beantwortet werden kann. Entsprechend sind die Prozesse zu professionalisieren, dass die wahrgenommene Diskrepanz in Bezug auf Effizienz, Methodik, Sinn und Zweck usw. zwischen dem «Unternehmen Armee» und den führenden Unternehmen in der Schweiz kleiner wird.

Urs Hammer – militärischer Grad Oberleutnant – ist Chief Executive Officer der McDonald's Restaurants (Suisse) SA in Crissier. ■

# «Tue Gutes und rede darüber...»

Daniel Heller

Im Bereiche der von der militärischen Kaderausbildung vermittelten Führungskompetenzen kann heute nicht mehr nur darauf vertraut werden, dass Ansehen der Karriere oder eine «Mund-zu-Mund-Propaganda» ausreichen, um motivierten und qualifizierten Kadernachwuchs zu erhalten. Es braucht dazu Marketings- und Kommunikationsstrategien. Der folgende Diskussionsbeitrag zeigt, welche Voraussetzungen erfüllt und welche Massnahmen von Armeeführung und VBS ergriffen werden müssen, damit ein effektiveres Marketing und eine verbesserte Kommunikation über die militärische Kaderausbildung stattfinden kann.



liegt auch in der Armee in der Ausbildung des Kaders, d.h. in dessen Rekrutierung, Schulung und Laufbahnplanung. Wer das beste Kader will, muss in die Kaderausbildung investieren.

sationen auch – in der Führungsausbildung auf ihre Kernaufgaben und auf ihre Kernkompetenzen, d.h. das, was sie besser kann als die Wirtschaft, zu konzentrieren. Sie muss darum im Wettbewerb um Kader und im Markt der Kaderausbildung an der glaubwürdigen militärischen Fachausbildung (keine Zivilisierung) mit strenger Selektion festhalten und sich auf ihre Vorteile konzentrieren, d.h. auf die

- Praxis organisationalen Lernens (in Form von Stabs- und Verbandsübungen);
- Problembearbeitung und -lösung in multidisziplinären Teams (Stabsarbeit);
- wertorientierte Führung (weil materielle Führungsanreize in der Milizarmee nicht zur Verfügung stehen);
- Dienstbereitschaft;
- Führung in Krisen (unter psychischer und physischer Belastung, Erfahrung der Bedeutung von Moral und Vertrauen).

## Tue Gutes...

Gute Kommunikation und gutes Marketing gehen von einer guten Sache aus. Die Analysen zu den Defiziten bei der militärischen Kaderausbildung sind von verschiedener Seite<sup>1</sup> gemacht, die Verbesserungen allerdings unterschiedlich weit gediehen. Um im heutigen Umfeld bestehen zu können, bleiben für die Kaderausbildung der Armee einige – von kompetenten Autoren geforderten – Maximen unabdingbar. Und sie müssen zuerst umgesetzt werden, bevor ein Marketing und eine Kommunikation wirksam werden können. Der Kerngehalt, von in den vergangenen Jahren geäusserten Verbesserungsvorschlägen sei hier noch einmal zusammenfassend skizziert.<sup>2</sup>

## Konzentration auf die Kaderausbildung

Die Hebelwirkung für einen Produktivitätsschub im Personalbereich

## Konzentration auf Kernkompetenzen

Der Armee sind bei der Integration zivil verwertbarer Führungsschulung in die militärische Führungsausbildung enge Grenzen gesetzt. Die Armee hat sich – wie andere Organi-

## Lernkultur statt Belehrung

Unabdingbar ist eine moderne, methodisch-didaktisch hochstehende Ausbildung mit bestqualifizierten, motivierten und professionellen Lehr-

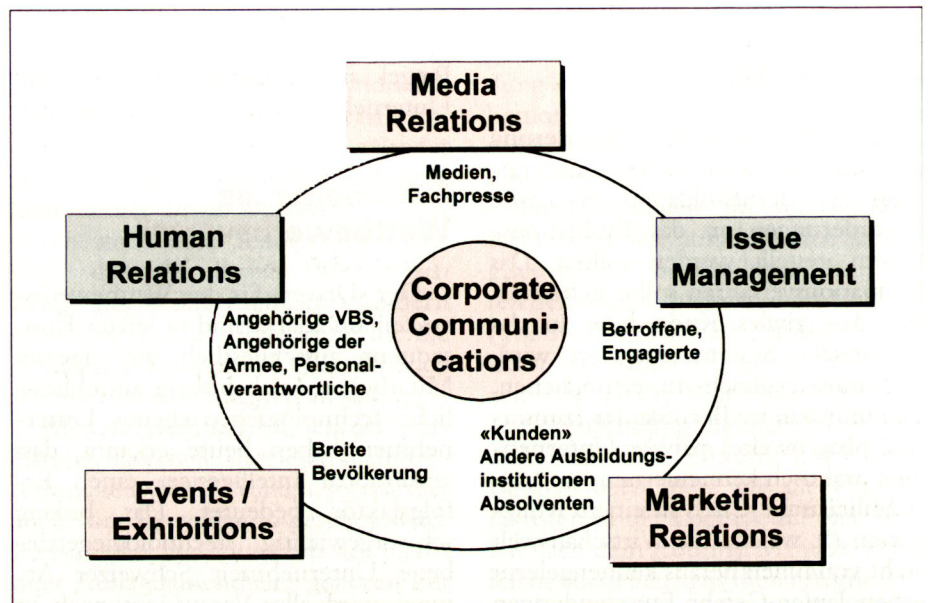


Abbildung 1

körpern. Obwohl «Lernen» etwas ist, das beim Lernenden «passiert», bestimmen heute Experten, was, wie, wo, wann gelernt werden soll. Sie bestimmen Didaktik, Methodik, Lehrmittel, Informationsquellen, Ziele, Inhalte und unterteilen das zu Lernende in Teilschritte, Einheiten und Lektionen. Erreicht werden muss letztlich eine Qualifizierung. Und Qualifizierung heisst, zum Lernen zu veranlassen, nicht (nur) zu belehren. Kaderausbildung soll darum auch ein Mittel organisierten Lernens und nicht nur Instrument organisierter Belehrung sein.

### Ausnutzen des komparativen Vorteiles

Zentrale Maxime hier bleibt die Verjüngung der Karrieren. Ein früher Einstieg der Kader in die höhere Ausbildung ist nötig, um die Kollisionen mit der zivilen Laufbahn zu minimieren. Im weiteren heisst die Maxime «Konzentration auf Ausbildungsinhalte, die zivile Anbieter nicht in gleichem Masse offerieren können».

Entscheidend besser als der rein zivil Geschulte ist der militärische Führer im

- Führen von Menschen in schwierigen Situationen;
- nüchternen Beurteilen von Lagen;
- Erkennen und Meistern von Situationen mit Dilemmas und Mehrfachaufträgen;
- aktiven Einflussnehmen auf Aktionen und im Steuern von Prozessen;
- Erkennen von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen;
- initiativen Handeln im Sinne des Ganzen;
- Sich-Bewähren bei grossen Herausforderungen und in harten Situationen.

### Zertifizierung der höheren Kaderausbildung

Zur Professionalisierung und Anerkennung von militärischer Führungserfahrung als Berufserfahrung könnte auch eine Zertifizierung gewisser Ausbildungsgänge beitragen.

Gefragt sind also nicht das Nachahmen von zivilen Ausbildungen, die andere besser realisieren, sondern konsequentes Ausspielen der eigenen

Stärken. Daraus holen sich Milizoffiziere auf dem Karrieremarkt ihre Wettbewerbsvorteile. Damit möglichst viele diese auch erkennen können, braucht es eine Kommunikationsstrategie.

### ...und rede darüber!

Sind die nötigen Reformen umgesetzt, geht es darum, dass das Heer durch eine geeignete und zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie Einfluss auf das Image der Kaderausbildung der Armee und damit auf das Entscheidverhalten junger Angehöriger der Armee sowie der Personalverantwortlichen aller Stufen in der Privatwirtschaft nimmt. Jeder Personalverantwortliche eines Unternehmens müsste beispielsweise heute wissen, was militärische Kadenschulen welcher Stufen vermitteln und was nicht.

Zur Umsetzung der Kommunikationsstrategie müssen die relevanten Zielgruppen genau analysiert, quantifiziert und bezüglich Priorität für den Kommunikationsmix gewichtet werden. Das Bezugsgruppenmodell gemäss Abbildung 1 ist für unsere Fragestellung und unser Anliegen relevant.

### Hauptbotschaft «Comparative advantages»

Um einer unternehmerischen Betrachtung gerecht zu werden, ist primär das «Human Capital» mit (auch militärisch erworbenen) sozialen, methodischen, führungsmässigen und persönlichen Kompetenzen in den Hauptbotschaften für alle Zielgruppen herauszustreichen.

#### Hauptbotschaften

Die Karriere des Milizoffiziers vermittelt Werte wie:

#### ■ Steigerung der Problemlösungsfähigkeit

Persönliche Arbeitstechniken, wie strukturierte Problemerkennung, Beurteilungs- und Lösungstechniken, Zeitmanagement, rasche Auffassung, Stressresistenz, Konzentration auf das Wesentliche, Ziele und Absichten formulieren, kom-

munizieren und durchsetzen können usw.

#### ■ Frühe Führungserfahrung

Im Vergleich zur zivilen Karriere früher Einblick in Stabsarbeit, Führung von Grossorganisationen, Controlling, Schaffen eines Beziehungsnetzes, Förderung der Team- und Delegationsfähigkeit, Mitarbeiterführung usw.

#### ■ Chance zur Persönlichkeitsentwicklung

Vorbilder erleben, frühe Förderung und Herausforderung entwickeln, frühe Reife und Selbstvertrauen; Kommunikationsfähigkeit und Vertrauensbereitschaft.

#### ■ Förderung der Vielseitigkeit

Multifunktionelle Fähigkeiten, d.h. auf verschiedenen Führungsebenen verschiedenste Probleme lösen zu können; gewisse Improvisationsgabe usw.

#### ■ Erwerb von Krisenerfahrung und -tauglichkeit

Erwerben praktischer Erfahrung bei der Bewältigung ausserordentlicher Lagen im praktischen Einsatz.

#### ■ Schulung in Methodik und Didaktik

Die Tätigkeit als Ausbilder vermittelt methodische und didaktische Kompetenzen, Erfahrung im Auftritt vor Publikum (Präsentationstechnik usw.).

Im Falle der militärischen Führungskompetenzen sind als «Absender» (so werden die Botschaftsträger bezeichnet) mit entsprechenden Kompetenzen wertvoll: Milizoffiziere aller Stufen mit erfolgreichen Doppelkarrieren, Vertreter des Lehrkörpers und die militärischen Führungsschulen als Institutionen (Armee-Ausbildungszentrum Luzern, Militärische Führungsschulen usw.). Wo nötig sind die Absender zielgruppenspezifisch zu differenzieren. Das heisst, der Generaldirektor und Generalstabsobster wendet sich an den künftigen Generalstabsoffizier, der Student und Zugführer an den Unteroffizier.

Im Bereiche eines Massnahmenkataloges ist die ganze Palette des Kommunikationsmixes denkbar und einsetzbar: Medienarbeit (z.B. Journalisten als Teilnehmer von Ausbildungssequenzen), Kontaktarbeit (z.B. Divi-

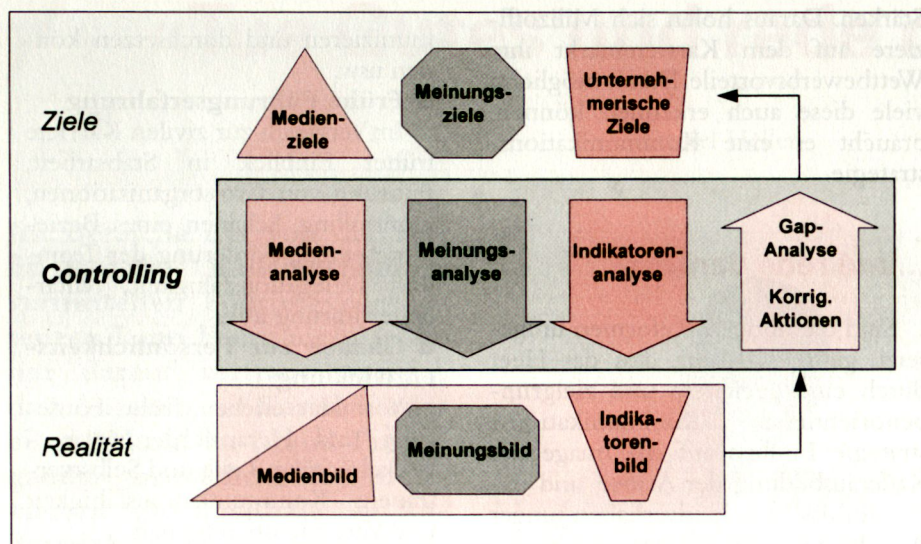


Abbildung 2

sionskommandant lädt Personalchefs aus Firmen der Region in Führungslehrgang ein), gekaufter Raum (z.B. Broschüren über Lehrgänge, Folder einzelner Schulen als Streuwermittel, Internetangebote), Events (z.B. Abschlussübungen, Brevetierungen), Medienanlässe (z.B. Fachsymposien, Tagungen) usw. Der im Rahmen der Strategie zu erarbeitende Katalog baut sinnvollerweise auf bestehenden Kommunikationskonzepten auf, behält sich aber vor, diese mit neuen Schwergewichtsbildungen zu ergänzen oder zu verändern.

Die Erfolgskontrolle über die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen ist im vorliegenden Falle eine unmittelbare: Entweder stellt sich im Gefolge der Umsetzung der Kommunikationsstrategie ein qualitativ und quantitativ ausreichender Nachwuchs ein

oder er bleibt aus. Natürlich kann mit aufwendigen Massnahmen auch zuerst das Ist-Bild und die Qualität des heutigen Wissensstandes eruiert und analysiert werden (vgl. Abbildung 2).

### Entscheidend: Wille zur Reform und zur Kommunikation

Unbestritten bleibt: In der militärischen Kaderausbildung aller Stufen müssen Kommunikationsmassnahmen begriffen, muss aber auch die Kommunikationsschulung weiter intensiviert werden. Die glaubhafteste Kommunikation ist immer diejenige, die aus der eigenen Erfahrung schöpfen kann. Informationen und Kommunikation sind letztlich nur effektiv, wenn die Botschaften auch beim Ziel-

publikum ankommen. Darum reicht es nicht, die Informationen bereit zu stellen; auch die Art ihrer Vermittlung muss Gegenstand der Ausbildung und der Überlegungen im Rahmen der eingeleiteten Massnahmen sein.

Informierte und überzeugte Kader und Mannschaften werden auch motiviert ihre Aufgabe erfüllen und ihre Motivation auf den potentiellen Nachwuchs und die Öffentlichkeit übertragen.

<sup>1</sup>Vgl. dazu: C. Grossmann, T. Gugler, D. Heller in ASMZ Nr. 3/94: «Generalstabsausbildung – Anspruch, Wirklichkeit und Vision»; C. Grossmann, T. Gugler, D. Heller in ASMZ Nr. 12/94: «Generalstabsausbildung – Vorschläge für eine umfassende Reorganisation»; D. Heller in Schweiz. Handelszeitung Nr. 9, 1996: «Kommunikation als erstrangige Führungsaufgabe»; B. Staffelbach: «Wirtschaftlichkeit der Kaderausbildung in der (Miliz-) Armee», Militärpolitische Information des VSWW, April 1998; U. B. Rinderknecht: «Sieben mal sieben Thesen: Gedanken zur Sicherheitspolitik der Zukunft.», VSWW, Oktober 1997; R. Keller, B. Wigger: Umfrage «Armee und Wirtschaft» in den Lehrgängen der SKS, Kommando SKS, Mai 1998.

<sup>2</sup>Hier folgen wir insbesondere den Beiträgen Staffelbach (VSWW 1998) und Rinderknecht (VSWW 1997).

Dr. Daniel Heller ist Geschäftsleitungsmitglied von Farner PR und Consulting in Zürich, Pressesprecher der SOG und FDP-Grossrat.