

Wie aktuell ist militärische Führungsausbildung?

Autor(en): **Marty, Michael**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **174 (2008)**

Heft 04

PDF erstellt am: **27.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-71395>

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.

Wie aktuell ist militärische Führungsausbildung?

Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) und Wirtschaftsvertreter suchen nach verstärkten Synergien zwischen Wirtschaft und Armee.

Michael Marty, Redaktor ASMZ*

Im Januar fand an der ETH Zürich das «Return on Military Education» (ROME) Symposium statt, welches einen vertieften Dialog zwischen Wirtschaftsvertretern und der Armee generieren soll. Im Beisein des neuen Chefs der Armee, Korpskommandant Naf, diskutierten auf Einladung von HKA-Kommandant Divisionär Ulrich Zwygart unter anderem Dr. phil. Sonja A. Buholzer, Wirtschafts- und Politikberaterin, Ständerat Hermann Bürgi (SiK-S), Nationalrat Markus Hutter (KMU-Unternehmer) und Daniel Rüthemann (Country Manager IBM Schweiz) über Erwartungen der Wirtschaft an die HKA und damit an die militärische Führungsausbildung.

Kann militärische Führungsausbildung Synergien mit der privaten Führungsausbildung nutzen? Soll sie dies überhaupt? Seit einigen Jahren sucht die Armee auf verschiedenen Ebenen den näheren Kontakt zu seinen zivilen Partnern, die ja oft dieselben Personen sind. Entweder im Wiederholungskurs, oder eben als Manager in ihrem Unternehmen. Ob mit dem Konzept der «Führung der unteren Milizkader» (FUM), welches eine modulartige Ausbildungssynergie in Bereichen Leadership, Konfliktmanagement oder Kommunikation anstrebt, in anerkannten Modulen für Absolventen von diversen Fachhochschulen oder durch das Erlangen eines Bachelor of Art im Bereich Staatswissenschaften für Absolventen des Bachelorlehrgangs der Militärakademie an der ETH Zürich: In unzähligen Teilbereichen kann sich die Armee heute durchaus mit vergleichbaren zivilen Partnern messen.

Symposiums und der anschliessenden Podiumsdiskussion auseinandersetzen. Mit welchen zusätzlichen Führungsqualitäten müssen Manager, die Ausbildungskurse der Armee absolviert haben, zurück an ihren Arbeitsplatz kommen? Wie schaffen es zivile Führungskräfte, eine militärische Kaderausbildung in ihre berufliche Laufbahn einzuplanen? Wie meistern KMU-Unternehmen Absenzen der Manager auf Grund der Kaderausbildung? Die Höhere Kaderausbildung der Armee, welche mit der Zentralschule, der Generalstabsschule, der Mili-

tärakademie an der ETH sowie der Berufsunteroffizierschule über sämtliche relevanten Führungsausbildungsgefässe der Armee verfügt, ist bestimmt die bestgeeignete Organisation, welche sich mit solchen Fragen auseinandersetzen muss und soll.

Viele positive Beispiele sinnvoller Kooperation

Die Referate zeigten die ganze Bandbreite des Spannungsfeldes auf. Nationalrat Markus Hutter zeigt sich überzeugt, dass eine militärische Führungsausbildung nur dann von zivilen Partnern als gleichwertig akzeptiert werde, wenn sie inhaltlich möglichst kongruent sei. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)



HKA-Kommandant Divisionär Ulrich Zwygart im Gespräch mit Unternehmensberaterin Sonja A. Buholzer und Unternehmerin Esther Knaus (v.l.n.r.)

Die HKA als Bindeglied

Es sind zentrale Fragen, mit denen sich die rund 350 Anwesenden während des



* Hptm Michael Marty lic. phil., Politikwissenschaftler, wiss. Assistent Dozentur «Strategische Studien» der Militärakademie an der ETH Zürich Kdt Pz Sap Kp 4/2

Stärken eines KMU	Schwächen eines KMU
- Kann rasch und hochflexibel agieren	- Verfügen nur über knappe Ressourcen
- Bietet oft hochinnovative Nischenprodukte an	- Verfügen nur über ein beschränktes Aussennetz
- Nähe zur Bevölkerung und zum Kunden	- Verkraften Fehlentscheidungen in der Regel schlecht
- Emotionale Bindungen, traditionelle Kundenbeziehung	- Planen oft kurzfristig, wenig strategisch
- Gehen auf individuelle Bedürfnisse und Anliegen ein	- Sind schlecht vorbereitet auf Managementherausforderungen
- Weisen geringen Bürokratisierungsgrad auf	- Erfahren wenig Leadership-Unterstützung
	- Funktionieren personenfokussiert +/- abhängig

Stärken und Schwächen eines KMU

Quelle: NR Markus Hutter

Defizite eines KMU	=>	Mehrwert/Nutzen der mil. Ausbildung
Kurzfristiges Handeln	=>	Systematik, Gründlichkeit
Fehlende Vernetzung	=>	Nationales Beziehungsnetz
Risiko-Management	=>	Führungsmethodik
Leadership-Fähigkeiten	=>	Führungsqualität, Praxis, Vielseitigkeit, Teamfähigkeit
		Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikationsfähigkeiten

Wie kann die militärische Kaderausbildung einen Mehrwert für ein KMU schaffen?
Quelle: NR Markus Hutter

würden oft über Stärken verfügen, die den Führungsherausforderungen eines militärischen Kadern entsprechen würden und auf der anderen Seite hätten KMU oft Schwächen, die sich ausgezeichnet durch militärische Führungsausbildung verbessern liessen (Vgl. Kasten). Genau dieser Punkt führt aber zu intensiven Diskussionen. Soll eine militärische Führungsausbildung identisch zu einem zivilen Seminar sein? IBM Country Manager Daniel Rütthemann schätzt gerade «den kleinen Unterschied». Zivile Unternehmer und Kader würden gerade in der militärischen Ausbildung lernen, Risiken zu kalkulieren und zum Wohl des eigenen Unternehmens einzusetzen. Dies sei für ein modernes Unternehmen unerlässlich und könne sehr wohl in militärischen Führungskursen gelernt werden. Rütthemann nutzte das Angebot aus Luzern und absolvierte mit seinem IBM-Kader ein Risk Management Seminar an

der HKA. Nicht für alle Unternehmer steht aber die militärische Kaderausbildung in einer so reibungslosen Symbiose zum zivilen Beruf. Unternehmensberaterin Sonja A. Buholzer insistierte dringend, dass die Koordination zwischen Beruf und militärischer Ausbildung verbessert werden müsse, da sonst immer weniger Unternehmer bereit seien, ihr Kader für eine Weiterbildung in der Armee zur Verfügung zu stellen. Auch Markus Hutter formuliert Erwartungen an die Armee. Ein Unternehmer erwarte heute einen konkreten Mehrwert, wenn Angestellte für militärische Weiterbildungen freigestellt würden. Gefordert seien Instrumente zur Förderung der Arbeitsproduktivität, praxisorientiertes, direkt umsetzbares Wissen, hohe Qualität, ein informeller Erfahrungsaustausch, Unterstützung und Coaching sowie ein möglichst geringer Aufwand an Zeit und Geld für den Arbeitgeber. Wenn so viele

Erwartungen formuliert werden, erfordert dies auf beiden Seiten der Partnerschaft eine grosse Bereitschaft zu Kompromissen. Dafür aber müssen beide Seiten die jeweils andere Seite bestens kennen. Ist dies der Fall? Oder sind es einmal mehr diejenigen Unternehmer, die die Schweizer Armee aus eigener Erfahrung kennen, welche bereit sind, solche Partnerschaften zu forcieren?

Wer nimmt an solchen Tagungen teil?

Ein Blick ins Publikum scheint diese Befürchtung zumindest teilweise zu bestätigen. Für die Unternehmer, die an diesem Tag anwesend sind, scheint sich die Synergie zwischen Armee und Wirtschaft problemlos zu gestalten. An der Tagung fehlen aber die Manager und Personalchefs, die keine oder nur wenige Erfahrungen mit der Schweizer Milizarmee gemacht haben. Es fehlen Jungunternehmer, denn die sind es sich nicht gewohnt, ihre web-basierten Kleinunternehmen mit militärischer Weiterbildung zu koordinieren. Es fehlen die unzähligen Manager, weil sie nur am Rande wissen, was es heisst, Milizdienst zu leisten. Das Problem ist bekannt und auf Nachfrage aus dem Publikum bestätigte Divisionär Zwygart, dass bei der nächsten Tagung vermehrtes Augenmerk auf diese Zielgruppe gelegt werden soll.

Mut machte IBM-Manager Rütthemann, welcher auf Nachfrage aus dem Publikum während der Diskussion bestätigte, dass er zwar gerne bereit sei, militärische Weiterbildung zu fördern, aber ehrlich gesagt nicht wisse, ob seine Personalchefs, die die eigentlichen Personalgespräche führen, dies auch so sehen. Er werde diesem Punkt stärkere Beachtung schenken. Nur schon diese Erkenntnis und die Ehrlichkeit eines Unternehmers haben einen Nutzen generiert. Hoffentlich machen viele zivile und militärische Führungskräfte die gleichen Erfahrungen. Kooperationswillen ist aber nicht nur vom zivilen Partner gefordert, sondern vor allem auch von der militärischen Seite. Wenn junge Kompaniekommandanten bereit sind, mit den Arbeitgebern ihrer Soldaten Kompromisse zu schliessen, werden diese auch in Zukunft bereit sein, wohlwollend den Militärdienst ihrer Angestellten zu befürworten. Ziel ist eine Optimierung der Sicherheit der Schweiz. Darin sind sich beide Seiten einig. ■



Zivile und militärische Partner suchen nach Verbesserungen in der Koordination der Führungsausbildung. Bilder: Michael Marty