Qualität ist eine Denkhaltung : für Schule und Kader

Autor(en): **Arnold, Michael / Brunner, Daniela / Steudler, Armin**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **180 (2014)**

Heft 4

PDF erstellt am: **27.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-391415

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

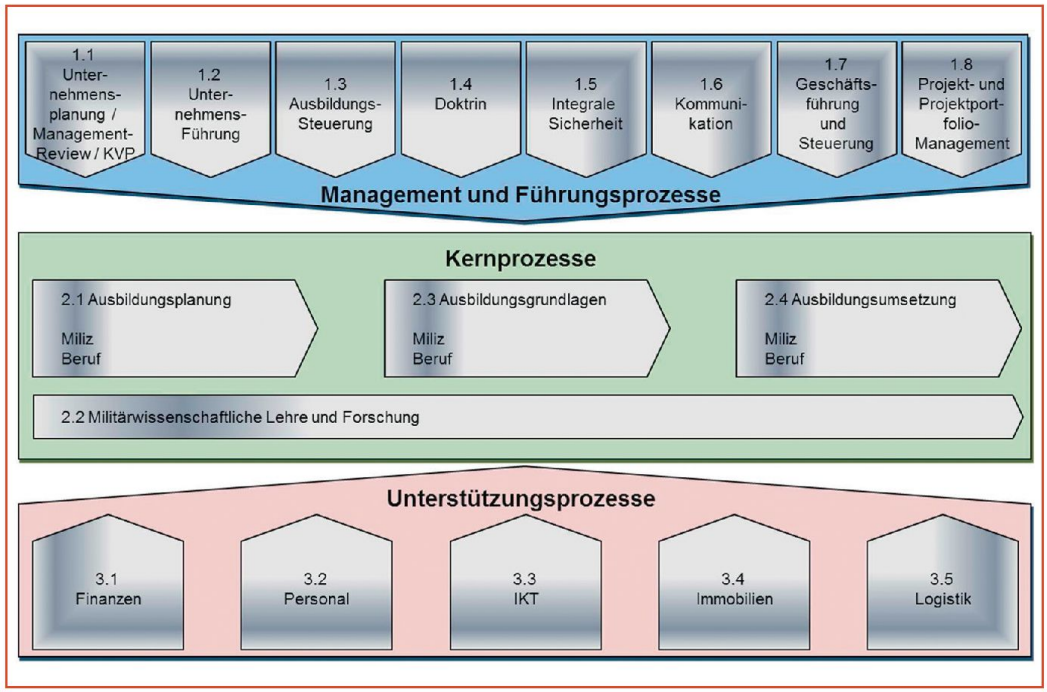
Qualität ist eine Denkhaltung – für Schule und Kader

Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) versteht sich als das Kompetenzzentrum für Führungsausbildung. An die Führung werden hohe Ansprüche gestellt, insbesondere an militärische Verantwortungsträger im Einsatz. Die relativ kurzen Kaderlehrgänge haben dem durch eine qualitativ hochstehende und zukunftsorientierte Ausbildung Rechnung zu tragen. Die Glaubwürdigkeit der Ausbildungsstätte, die auf dem Weg zur exzellenten Organisation voranschreitet, ist eine zentrale Voraussetzung dazu.

Michael Arnold, Daniela Brunner, Armin Steudler *

In der letzten Nummer der ASMZ konnte im Teil «Vermischtes» von der erfolgreichen Rezertifizierung der HKA im November 2013 berichtet werden. Doch der erreichte EFQM-Level «Recognised for Excellence» ist nur der formale Ausdruck eines fortgeschrittenen Qualitätsmanagements. Wichtiger ist die damit verbundene Haltung: nämlich die Güte der Ausbildung zu hinterfragen, das Wesentliche zu erkennen, Optimierungspotenzial konsequent auszuschöpfen, ein förderliches Arbeitsklima zu schaffen – und wo immer möglich hohe Massstäbe zu setzen. Leistungsbereitschaft in der Organisation, im Lehrkörper und auch bei den Auszubildenden ist der Schlüssel zum Ausbildungserfolg. Dass dies aber keineswegs neue Aspekte sind, wird durch einen Blick in die Geschichte der Kaderausbildung seit ihrer erstmaligen Zentralisierung 1819 in Thun belegt. Die Sorge um aktuelle Lehrinhalte, geeignete Lehrmethoden und Lehrmittel, entsprechende Einsatz- und Führungsvorschriften sowie zweckmässige Kaderlaufbahnen zieht sich nebst der zentralen Frage der Gewinnung guter Milizkader und der Kompetenz des Lehrkörpers wie ein roter Faden durch die vergangenen fast 200 Jahre. Die Milizarmee steht und fällt mit ihrem Kader. Dieser Herausforderung gilt es sich immer neu zu stellen – nach wie vor mit Aussicht auf Erfolg?

Prozesslandschaft HKA im Rahmen des EFQM-Qualitätsmodells. Grafik: HKA



Qualitätsbegriff

Qualität in der Ausbildung auf einen einfachen Nenner zu bringen, ist nicht möglich. Zu vielschichtig ist das Begriffsverständnis. Doch wenn täglich konstante Lehr- und Lernleistungen auf hohem Niveau erbracht werden müssen, setzt dies allein schon hochwertigen Unterricht voraus. Die kurzen Lehrgänge zwingen zu konzentriertem Arbeiten, zu raschem Dazulernen – und nicht ohne Absicht auch dazu, mit Druck umzugehen. Der intelligente Umgang mit einer zielführenden Aufgabenstellung gilt es mehrdimensional zu fördern: inhaltlich, methodisch und führungstechnisch. Ist dies ausserdem abgestimmt mit den Bedürfnissen bzw. Erwartungen der Auszubildenden und deren künftigen Vorgesetzten, so schliesst sich der Qualitätskreis: Das Produkt hat das Potenzial für die angestrebte Qualität – und ist nicht zufällig so. Es gibt also keine absolute Qualität, nur eine relati-

ve, die allerdings abgesprochen und verbürgt ist.

Qualitätsziel

Hier zeigt sich aber auch ein gewisses Dilemma: Die Qualitätsansprüche müssen nicht bloss auf das Erwartete, sondern auch auf das Machbare ausgelegt sein. Konkret heisst dies, dass es aus der nach wie vor eng begrenzten Zeit, dem in gewissen Bereichen wie der Gefechtsführung rückläufigen Vorwissen sowie der unterschiedlichen militärischen und zivilen Herkunft der Lehrgangsteilnehmer das Beste herauszuholen gilt. Ähnlich steht es mit der Fülle des Ausbildungsstoffes. Eine teilstreitkräfteübergreifende Ausbildungsstätte wie die HKA hat in ihren Stoff- und Lehrplänen ständig dafür zu sorgen, dass eine gemeinsame Grundlage mit dem Nötigen geschaffen und vom Wünschbaren abgegrenzt wird. Qualität misst sich damit auch an der Fähigkeit des Ausbildungssystems, diese Wahl im Rahmen einer anzustrebenden Grundbereitschaft für Kader zu treffen, Klarheit in den Grundlagen zu schaffen und konsequent die Kerninhalte auf hohem Stand zu vermitteln. Der Ausspruch, das Bessere sei der Feind des Guten, mag einem rigoros verstandenen Qualitätsstreben entgegenlaufen. Doch in der Praxis der Führungsausbildung in einer Milizarmee in Friedenszeiten sind die grossen Linien entscheidend: ein aktuelles Konflikt- und Gefahrenbild, das Verständnis für den Einsatz der eigenen Kräfte und ihr Zusammenwirken, die Methodik der Entscheidungsfindung, die Umsetzung in der Auftragstaktik, die Aspekte der Menschenführung. Wohlwissend, dass sich die ultimative Prüfung im Ernstfall immer anders als die bekannten Standards präsentiert, reichen in der Ausbildung 80-Prozent-Lösungen. Voraussetzung ist aber, dass diese auch erreicht, intellektuell eingeordnet und mit einer grundsätzlichen Flexibilität des Denkens verbunden werden.

«Wir wollen Qualität, weil der militärische Auftrag dies erfordert, und sind überzeugt, dass wir so die Akzeptanz der militärischen Kaderausbildung am besten fördern.»

Divisionär Alfred Roulier, Kommandant Stabs- und Kommandantenschulen SKS, 1996–1999

Qualitätslabel

Das besondere Prädikat «generalstäblich» ist schon oft bemüht und nicht selten kolportiert worden. Nicht nur Generalstabsoffiziere leisten hochwertige Führungsarbeit. Die Qualität in der Führung ist überall und insbesondere auch in der direkten Führung von Truppen gefragt. Der fundierten Führungsmethodik, deren sich die Schweizer Armee wohl zu Recht rühmen darf, steht die praktische Menschenführung (Leadership) zur Seite. Der Kodex des Dienstreglementes handelt Letzere mustergültig und im Sinne einer langen Tradition des Bürgers in Uniform ab. Diese beiden Bereiche bilden inhaltlich den harten Kern der Führungsqualität. Das Pendent dazu bildet die Ausbildungsinstitution. Die Reputation einer HKA mit Generalstabsschule und Zentralschule bei den Milizoffizieren ergibt sich einerseits aus einer überzeugenden Ausbildungsleistung, anderseits aber auch durch die Wahrnehmung der Kaderschmiede in Gesellschaft, Wirtschaft und Bildungslandschaft. Vollzieht sich das Erste durch zufriedene «Kunden» fast von selbst, so steht das Zweite in einem weiteren Zusammenhang: Hier muss sich die Armee, deren Bestand nur noch knapp zwei Prozent der Einwohner beträgt, «beweisen». Es reicht aber nicht, die relativ wenigen, aber erfolgreichen Einsätze geschickt zu kommunizieren. Auch der Verweis auf traditionell hochangesehene Prädikate überzeugt nicht mehr ohne Weiteres. Es braucht zusätzliche Anstrengungen wie offiziell anerkannte Zertifikate und konkrete Anerkennungen der militärischen Führungsausbildung in der Bildungslandschaft. Gute Kader für die Armee zu gewinnen, ist für diese eine Überlebensfrage. Doch es braucht Anreize dazu: den Nachweis einer hochwertigen militärischen Ausbildung, die Transpa-

Aus der Bewerbung der HKA zur Anerkennung für Excellence (Sommer 2013)

«Bezüglich Qualitätswesen zieht sich eine kontinuierliche Spur zurück bis zum ersten Qualitätsaudit vom Sommer 1996 [Kommando der Stabs- und Kommandantenschulen SKS]. Ab dann wurde der Weg der kontinuierlichen Verbesserung in verschiedenen Etappen und mit Auszeichnungen bis heute beschritten. Kerngedanke dabei war immer, als das Kompetenzzentrum eine qualitativ hochstehende und daher attraktive Führungsausbildung anzubieten und damit den militärischen Kadernachwuchs sichern zu helfen.»

Denken, Entscheiden, Durchsetzen: Lehrgangsteilnehmer in der Zentralschule 2013. Bild: HKA

VICTORINOX

COMPANION FOR LIFE

SWISS CHAMP

1.6794.T7

Victorinox AG
CH-6438 Ibach-Schwyz, Switzerland
T +41 41 81 81 211
www.victorinox.com

MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE

renz der erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse, die Transferierbarkeit eines respektablen Teils des Könnens ins zivile Leben – als Mehrwert.

Qualitätsmanagement

Qualität ist kein Selbstzweck, sie muss in Bezug auf konkrete Ziele definiert und geführt werden. Eine zentrale Voraussetzung dazu, überhaupt Erfolg im Einsatz haben zu können, ist das stete Bestreben, gründlich zu sein, aus Fehlern ehrlich zu lernen und besser zu werden. Auch in der Ausbildung steht einer echte Lernprozesse zulassenden «Fehlerkultur» ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gegenüber, wie wir ihn aus der Unternehmensführung kennen. Mit einer Einschränkung: Die Ausbildungszeiten für Kader sind so kurz, dass nicht ständig «Eigentore» geschossen werden können. Guter Unterricht schafft die Basis für Lernerfolge grundsätzlich vorgängig, nicht erst im Nachhinein. Die Qualität ergibt sich wesentlich aus einer kreativ verstandenen Lernbereitschaft. Dies ist für die Institution der Ausbildungsstätte nicht anders. Sie hat die Dimensionen der Qualität zu formulieren, die Anstösse dazu zu geben, die Erfolge zu messen, zu korrigieren und die systematische Einbindung (Qualitätsmodell) zu bewerkstelligen. In diesem Modell sind die Prozesse von zentraler Bedeutung. Wer diese geschickt strukturiert und handhabt, kann effektiv und effizient arbeiten. Hier schliesst sich wiederum der Kreis zur Führungsausbildung.

Qualitätsvermächtnis

General Dufours «Ausbildungsoffensive» im 19. Jahrhundert ging davon aus, dass die Schweizer Milizarmee grundsätzlich mit dem hohen internationalen Standard der Berufsarmeen Schritt halten müsse, wenn sie glaubwürdig sein solle. An dieser gewaltigen Herausforderung hat man sich seit 1848 im Bundesstaat immer wieder die Zähne ausgebissen. Der Wille zur Selbstbehauptung und tapfere Pflichterfüllung mussten und konnten in der Not zeitweilige Defizite in Ausrüstung, Organisation und Doktrin wettmachen. Die beiden Weltkriege – glücklich überstanden – wandelten die Armee aber grundlegend. Geistiger Widerstand gegen bequeme Anpassung und Vertrauen in das vorhandene Material gehören seither auch zum Qualitätsverständnis: Man hat nie alles zur Verfügung, man ist nie hundertprozentig bereit, man ist nie sicher vor Überraschungen. Sicher ist aber, dass man Kriege nicht allein mit Entschlossenheit gewinnt. Es braucht eben auch Mittel, deren Qualität ausser Zweifel stehen und die in einer gewissen Quantität vorhanden sind, die nachhaltig wirkt. Ob 100000 Mann für ein Achtmillionenvolk noch eine Milizarmee im Sinne des «Erfinders» darstellen, ist wohl eine berechtigte Frage, auch im Lichte von Begriffen wie «Kriegsverhinderung» oder «Dissuasion». Ob aber der Weg der Streitkräfteverkleinerung mit jenem einer qualitativen Kompensation bzw. Aufrüstung verbunden sei, ist gar keine Frage. Qualität wiegt schwer im Leistungsspektrum der Armee. Sie ist einsatzentscheidend, hat ihren Preis und muss immer wieder hinterfragt werden – auch in der Ausbildung. Die HKA stellt sich diesen Fragen mit Erfolg, und zwar als Schule wie auch aus der Optik der Auszubildenden.

Qualitätsverlust?

Gerade deshalb ist der Mahnfinger zu erheben: «Zu den finanziellen, personellen und strukturellen Ressourcen der HKA ist Sorge zu tragen», so der Verein für Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft, Dezember 2004. Dieser für eine weiterhin hohe Ausbildungsqualität von Miliz- und Berufsoffizieren bzw. -unteroffizieren stehende Aufruf ist leider ohne entsprechende Konsequenzen verhallt. Lineare Stellenkürzungen sind seither Geschichte und werden mit der Weiterentwicklung der Armee fortgesetzt. Unter diesen Umständen die Qualität auch nur erhalten zu wollen, könnte sich als gefährliche Illusion erweisen. Wenn wir gute Kader wollen, dann müssen wir diesen viel bieten können, vielleicht noch mehr als bisher, auch weil die militärische Vorbildung im Vergleich zu früher gesunken ist. Das kann nur eine kompetente, gut ausgestattete, kreative und möglichst selbständige Kaderschule leisten, die mit Augenmass und Ruhe die Kader der Armee formen kann. Warum stehen wir nicht konsequent zu dieser Chance? ■

* Autoren:
Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ;
Daniela Brunner, Chefin Kommunikation HKA;
Armin Steudler, Chef Unternehmensplanung und Controlling HKA.