Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 185 (2019)

Heft: 7

Artikel: Militärische vs. zivile Führung : Überwindung unfruchtbarer Diskussion

Autor: Hardegger, Simon C.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-862696

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: 10.12.2025

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

Militärische vs. zivile Führung: Überwindung unfruchtbarer Diskussion

Die Diskussion über Unterschiede zwischen militärischer und ziviler Führung ist alt. In diesem Artikel wird der Fokus auf situative Aspekte gelenkt und ein Führungskompetenzmodell vorgestellt, welches dazu geeignet ist, die Brücke zwischen zivilem und militärischem Führen im Sinne einer gemeinsamen Projektionsfläche zu schliessen.

Simon C. Hardegger, Patrick Boss

Eine versöhnliche Auflösung der Frage nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten von militärischer und ziviler Führung ist bis heute ausgeblieben. Noch immer und immer wieder diskutieren verschiedene Exponenten über den Wert einer militärischen Führungsausbildung im Zivilen. Daraus lässt sich immerhin das Bedürfnis ableiten, dieser Frage weiterhin nachzugehen.

Ein kurzer Rückblick: Im Zeitalter der Armee 61 standen primär hierarchische Vergleiche im Vordergrund, also etwa derjenige eines Kompaniekommandanten mit einem Abteilungsleiter. Seit der Armee 95 und XXI bzw. den in dieser Zeit stattfindenden gesellschaftlichen Veränderungen geht es vor allem darum, die Werte und Vorteile von militärischer Führung für das Zivile hervorzuheben, mitunter gar mit einer gewissen Verzweiflungsrhetorik. Auch zivile Bereiche, z.B. Hochzuverlässigkeitsorganisationen, bedienen sich dieser Argumentation und versuchen, ihre Grundsätze dem zivilen Management schmackhaft zu machen. Im Rahmen der geführten Diskussion wurde erkannt, dass weder im Zivilen noch im Militärischen eine einheitliche Auffassung oder ein einfaches griffiges Konzept von Führung existiert. Denn zu gross ist die Vielfalt an unterschiedlichen Funktionen und Bereichen, was eine entsprechend differenzierte Betrachtungsweise von Führung bzw. Führungsverhalten erfordert. Der schlichte Vergleich von militärischer mit ziviler Führung ist in diesem Sinn zu simpel und nicht zielführend, Äpfel soll man schliesslich nicht mit Birnen vergleichen.

Menschliches Verhalten als Währung

Uns als praxisorientierte Psychologen geht es weniger um richtig oder falsch, um «dazu gehörend» oder «jenem Konzept entsprechend». Zentral ist immer das menschliche Verhalten in einem gegebenen Kontext, das vorzugsweise nützlich und hilfreich ist. Insofern kann man Führungsverhalten auch als Sammlung von Kompetenzen betrachten, die insgesamt lernbar sind – und damit auch veränderbar. Der Erfolg ergibt sich im Zusammenspiel von aktualisierter relevanter Kompetenz in Bezug auf eine konkrete Herausforderung mit spezifischen situativen Rahmenbedingungen.

Wenn wir davon ausgehen, dass die Anzahl menschlicher Verhaltensweisen bei aller Komplexität vor dem Hintergrund einer pragmatischen Betrachtung endlich ist, können die Unterschiede zwischen militärischer und ziviler Führung gar nicht kategorial sein. Es wird weiter angenommen, dass grosse Bereiche an Verhaltensvariabilität aus den beiden Lebenswelten stark überlappend und voreilig vorgenommene typisierende Unterschiede in der Realität fliessend sind. Damit wird die Kategorisierung zivil oder militärisch arbiträr.

Neben der rein hierarchischen Betrachtung gilt es sowohl für den militärischen als auch den zivilen Bereich funktionale Aspekte und situative Gegebenheiten mit zu berücksichtigen. Für das Militär, dem im gängigen Vorurteil Kasernenton-Führung attestiert wird, können das Aspekte wie Hauptquartier-Umgebung, Ausbildungstätigkeit, Friedenseinsatz, Kampfeinsatz, strategische Armeesteuerung, Rekrutenschule etc. sein.

Für den zivilen Bereich, dem gemeinhin Partizipation und Normalität (was auch immer das heisst) zugeschrieben werden, sind im Kontext Führung auch an Aspekte wie 24-Stunden-Einsatzplanung, Sicherheit, Verkehr, Pünktlichkeit, Wirtschaftsdruck, Effizienz und Branchenunterschiede und so weiter mitzudenken.

Das Zürcher Führungskompetenzmodell – eine gemeinsame Sprache

Da Führungstätigkeit komplex ist und in einem systemischen Kontext stattfindet, lässt sie sich nicht einfach mit ein paar Schlagworten charakterisieren. Soll Führungsverhalten differenziert und treffend beschrieben werden, ist deshalb ein umfassendes Kompetenzmodell hilfreich, welches die verschiedenen Führungstätigkeiten in ihrer gesamten Bandbreite abbilden kann. Mit dem Zürcher Führungskompetenzmodell (ZFKM) wurde ein Werkzeug entwickelt, welches umfassend ist und gleichzeitig auf konkrete Kompetenzen mit spezifischer Aussagekraft fokussiert, fest in der Forschung verankert ist und doch handhabbar der Praxis dient. In der Tabelle sind die 15 Kompetenzen des Modells mit den entsprechenden Definitionen aufgeführt.

Auf Grund der umfassenden Breite ist das ZFKM in der Lage, jede Qualität von Führungsverhalten oder -stil als spezifisches Profil abzubilden, theoretisch denkbar sind Millionen unterschiedlicher Profile. Entsprechend kann das ZFKM auch dazu dienen, sozusagen als Kommunikationsplattform zwischen dem militärischen und dem zivilen Führungsstil zu vermitteln, in dem beide vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Modells dargestellt und dadurch augenscheinlich verglichen werden können.

Massgebend für Erfolg ist die Berücksichtigung situativer Faktoren

Wie in den einleitenden Gedanken ausgeführt, ist es viel zu kurz gegriffen, einen globalen, kategorialen Vergleich zwischen militärischer und ziviler Führung vorzunehmen. Nochmal: wir postulieren, dass die konkrete Aufgabe und die spezifische

Bereich	Kompetenz	Definition
Werte	• Loyalität	Identifizierung mit den Zielen und Werten der Organisation unter Einhaltung von Vorgaben und Regeln. Professionelles Verhalten im Hinblick auf Standards der eigenen Berufsgruppe und Wahrung der Vertraulichkeit im Umgang mit sensiblen Informationen.
	• Zwischenmenschliche Offenheit	Anderen Menschen mit Respekt und toleranter Offenheit begegnen sowie im Umgang mit ihnen Empathie und Interesse zeigen.
	• Lernbereitschaft	Im Hinblick auf die persönliche Entwicklung Neugier und Offenheit besitzen, um Neues zu lernen und weiter zu kommen.
Denken	• Analysefähigkeit	Fähigkeit Probleme rechtzeitig zu erkennen und angemessen zu durchdringen, um machbare und zielführende Lösungsoptionen ableiten zu können.
	• Planungsfähigkeit	Fähigkeit übergreifende Zusammenhänge und langfristige Trends zu erkennen, um darauf basierend Herausforderungen für die Organisation zu identifizieren und geeignete Strategien abzuleiten.
	• Strategisches Denken	Fähigkeit zur vorausschauenden Planung mit der Ableitung von kohärenten Zielen und Umsetzungsschritten.
Handeln	• Unternehmerisches Handeln	Fähigkeit und Wille durch Optimierung der Prozesse, Steigerung der Qualität oder Senkung der Kosten, die finanzielle Situation und die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen.
	• Entscheidungsfreude	Fähigkeit und Bereitschaft, auch wichtige und schwierige Entscheidungen initiativ, aber umsichtig sowie eigenständig und rechtzeitig zu fällen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.
	• Zielfokussierung	Ausrichtung der Mittel und Prozesse auf die Ziele mit einem Fokus auf das Einhalten von Standards und Terminen sowie beharrliches Verfolgen der Ziele auch bei widrigen Umständen.
	• Resilienz	Fähigkeit, trotz widrigen Umständen oder emotionaler Belastung eine positive Grundeinstellung zu wahren und auch dann handlungsfähig zu bleiben, wenn neue Situationen mit erweiterten Anforderungen entstehen.
Interagieren	• Kommunikationsfähigkeit	Gestaltet die Atmosphäre angenehm, höflich und ermöglicht eine gelingende Interaktion, was die Fähigkeit zu einer klaren und verständlichen Ausdrucksweise sowie zu einem glaubwürdigen und souveränen Auftritt einschliesst.
	• Kooperationsfähigkeit	Weiss den Wert von Kooperation zu schätzen und engagiert sich aktiv für eine gemeinschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit.
	• Durchsetzungsgeschick	Fähigkeit, die eigenen Ziele auch bei Widerständen situationsangemessen durch gezielte Handlungs- und Verhaltensmassnahmen zu erreichen.
Führen	• Führung transaktional	Fähigkeit Personal- und Zeitressourcen aufgabenbezogen und nachvollziehbar zu verteilen, angemessen zu delegieren und die Leistungen im Hinblick auf die Ziele zu evaluieren und daraus Konsequenzen zu ziehen.
	• Führung transformational	Fähigkeit die Mitarbeitenden durch inspirierende Visionen, Sinnvermittlung und kreativen Austausch intrinsisch zu motivieren, die berufliche Entwicklung des einzelnen durch lernorientiertes Feedback, wertschätzende Würdigung der Leistung zu fördern und erfolgreiche Teams zu bilden.

Situation bezüglich der Anforderungen an eine Führungskraft deutlich grössere Unterschiede bewirken, als die beiden Settings Militär vs. Zivil. Schauen wir uns zur Illustration ein praktisches Beispiel an. Dazu wählen wir die ZFKM-Kompetenz «Führung transaktional».

Die verschiedenen Ausprägungen dieser Kompetenz folgen wie alle anderen Kompetenzen keiner linearen Skala von «gut» bis «schlecht», sondern sind nach der Logik von Wertequadraten ressourcen- und entwicklungsorientiert aufgebaut. Dies macht den Einsatz des Modells insbesondere für die Entwicklung von Führungskräften attraktiv, ohne an Klarheit einzubüssen.

Die Definitionen der jeweiligen Wertequadrate des Bereichs «Führung transaktional» sind in den Tabellen rechts aufgeführt. Anhand dieser Beispiele lässt sich somit gut nachvollziehbar aufzeigen, dass sich situative Aspekte stärker auf die Anforderungen an eine Führungskraft auswirken als der Unterschied des Führungssettings Militär vs. Zivil. Die Varianz entsteht in dieser Denkweise nicht auf Grund des Umfelds Militär oder Zivil, sondern auf Grund der Situation. Die Herausforderung im Führungsverhalten nimmt in dem Ausmass zu, in dem mehr unterschiedliche Situation beherrscht werden müssen.

Weg von der Dichotomie hin zu einer situativen Betrachtung

Anhand der aufgeführten Beispiele machen wir beliebt, vom unfruchtbaren Vergleich zwischen militärischer und ziviler Führung abzusehen. Es gibt weder die zivile Führung noch die militärische Führung, sondern primär Kontexte, Aufgaben und Situationen, in denen grundlegende Führungsinstrumente angewendet und situativ angepasstes Führungsverhalten gezeigt wird – oder eben nicht. Diese grundlegenden Führungsinstrumente, wie Zieldefinition und Zielsetzung, Mitarbeitergespräch, Feedbackgespräch, etc. lassen sich in jedem Führungssetting schulen. Es ist von der Persönlichkeit, von bestimmten Leistungsparametern und den persönlichen Interessen abhängig, ob man sich grundsätzlich als Führungsperson eignet und wenn ja, in welchem Umfeld. Das bedeutet, dass der Fokus auf situativ angepasstes Führungsverhalten zu richten ist. Der zivile Nutzen einer militärischen Führungsausbildung liegt bei dieser Betrachtungswei-

Führung transaktional	
laissez-faire Gewährt viele Freiheiten; lässt die Mitarbeitenden sich selbst organisieren; greift nicht in das Geschehen ein; kontrolliert nicht und gibt kein Feedback zu erbrachten Leistungen.	**steuernd** Gibt klare Ziele und Leitplanken vor; plant und steuert den Einsatz von Ressourcen; delegiert Aufgabenpakete; belohnt gute Leistungen; zeigt konkrete Entwicklungsziele auf.
delegierend Überträgt den Mitarbeitenden viel Verantwortung; delegiert Aufgaben; nimmt eine Koordinationsfunktion ein; gibt Leistungsziele vor und überprüft deren Erfüllung; gibt individuelles Feedback.	**einengend** Gibt detailliert vor, wie die Arbeitsziele zu erreichen sind; führt straff und eng; gibt nur dosiert Verantwortung ab; kontrolliert die erbrachten Leistungen und mahnt bei Unzulänglichkeiten.

Führung transaktional	laissez faire		delegierend		steuernd		einengend	
Ausbildung								
Einsatz								

Vergleich der Anforderungen an einen Füsilier-Zugführer in seiner Tätigkeit als Ausbildner in der Kaserne mit denjenigen im (Gefechts-)Einsatz. Zu erkennen ist im Kontext Militär eine situativ bedingte Verschiebung des funktionalen Verhaltens von delegierend hin zu einengend.

Führung transaktional	laissez faire		delegierend		steuernd		einengend	
Werbung								
Produktion								

Vergleich zwischen einem Teamleiter in der Werbebranche und einem in der fliessbandgestützten Produktion. Hier lässt sich erkennen, dass die konkreten Aufgaben je nach Tätigkeitsbereich unterschiedliche funktionale Führungs-Verhaltens-Ideale bilden.

se im erfolgreichen Transfer von erlernten Führungsstrategien und -techniken in einer angemessen adaptierten und nützlichen Weise auf zivile Situationen. Dieser Transfer kann in der Regel auch umgekehrt funktionieren, wenn also Führungsverhalten vom Zivilen in den Bereich Militär übertragen wird.

Das von uns entwickelte Führungskompetenzmodell steht zur freien Verfügung und kann beliebig verwendet werden *(www.zhaw.ch/iap/führungskompetenzmodell)*. Dort stellen wir auch weitere Unterlagen und Materialien für den Praxis-Einsatz zur Verfügung. ■

Major
Simon Carl Hardegger
MSc UZH
ZHAW IAP Institut für
Angewandte Psychologie
9100 Herisau

Hauptmann
Patrick Boss
Prof. Dr.
ZHAW IAP Institut für
Angewandte Psychologie
5223 Riniken