Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 190 (2024)

Heft: 5

Buchbesprechung: Bücher

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: 04.08.2025

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

Michael Hollenweger, Florian Demont-Biaggi, Sarah von Felten

Führen in Zeiten der Digitalisierung

Im ersten Teil befasst sich Michael Holenweger mit der Problematik «Erfolgreiche Führung in VUCA-Zeiten». Er betont die Schlüsselrolle, welche den Führungskräften bei der Entwicklung einer digitalen Kultur zukommt, und leitet daraus zentrale Merkmale einer adäquaten Führung sowie «Werkzeuge» zur Bewältigung spezifischer Herausforderungen der Digitalisierung ab. Zu den zentralen Merkmalen der Digital Leadership zählt Holenweger Agilität, hierarchiearme Partizipation und damit stärkere Verteilung der Führung, Vernetzung und klare, organisierte Kommunikation. Wichtig sei, dass Führungskräfte sowohl digitale als auch soziale Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln.

In seinem Aufsatz geht Florian Demont-Biaggi bei der Definition von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) mit der These, dass sich Theorie und Praxis von Leadership vor allem mit Führungsnetzwerken zu befassen habe, in die informationstheoretischen Grundlagen und deren Chancen und Einschränkungen. Der Werkzeugcharakter von IKT fordere zudem die Klärung philosophischer, besonders, ethischer Fragen des Einsatzes digitaler Mittel in der Führung und deren Einbettung in soziale Systeme.

Sarah von Feltens Artikel befasst sich mit drei digitalen Ausbildungswerkzeugen der militärischen Führungsausbildung: dem War Gaming, Simulationen und virtueller Realität. War Games geben vor allem Einblick in das Entscheidverhalten von Führungspersonen und ermöglichen das Ausprobieren/Testen von operativen Handlungen. Auf der Basis von Übungen und Prüfungen unter Einsatz von Virtual Reality zeigt sie deren Potenzial in der militärischen Führungsausbildung, so die grosse Bandbreite und Flexibilität (Übungen unter geografisch extremen Bedingungen) und die vollständige Immersion der Teilnehmer, aber auch die Möglichkeit, Übungen und Simulationen aus Distanz unabhängig von Raum und Zeit durchzuführen.

Der schmale Band bietet insgesamt einen guten Einstieg in die Problematik und erlaubt – durch ein gutes Literaturverzeichnis – die vertiefende Beschäftigung mit der Thematik.

RSB

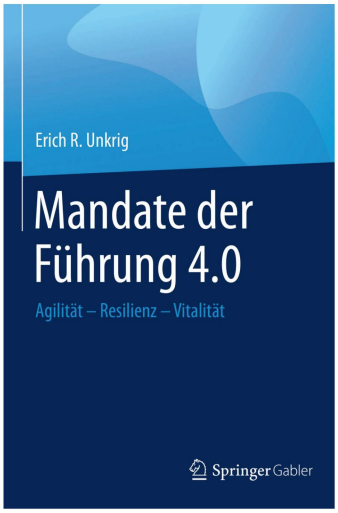
Zentrum digitale Medien der Armee
DMA, 83349.d 09.22

In dieser ASMZ-Ausgabe wird neuere Literatur zum Thema Führung besprochen. Dabei werden unterschiedliche Aspekte der Führung und Reaktionen auf Veränderungen im Arbeits-, Führungs- und Organisationsumfeld aufgezeigt. Eine der wichtigsten Veränderungen dürfte die Digitalisierung sein. Das Thema wurde unter anderem durch Michael Holenweger, Florian Demont-Biaggi und Sarah von Felten aufgenommen und im Bericht «Führen in Zeiten der Digitalisierung» veröffentlicht. Bereits zuvor hatte Erich Unkrig mit seinem Buch «Mandate der Führung 4.0» auf die Notwendigkeit von Agilität, Resilienz und Vitalität der Führung in einem zunehmend unsicheren und komplexen Umfeld (VUCA) gefordert. Georg Kapeller zeigt in seinem Buch «Erfolgsfaktoren der Führung» die Bedeutung ständiger Reflexion des eigenen Führungsverhaltens auf und weist Wege, die zur Stärkung der Führungskompetenz und gleichzeitig zum Erreichen von Erfüllung und Zufriedenheit der Führungskraft führen. RSB

Erich R. Unkrig

Mandate der Führung 4.0

Agilität – Resilienz – Vitalität



Springer Gabler Wiesbaden, 2020
ISBN: 978-3-658-28491-6

Erich Unkrig, der sowohl in der Führungspraxis als auch in der akademischen Führungsanalyse verwurzelt ist, stellt in seiner gut illustrierten und dokumentierten Analyse die Frage nach den «Stellschrauben» in einer volatilen, unsicheren, komplexen und oft von Widersprüchen gekennzeichneten Welt (VUCA). Dabei geht er vertieft auf diese Phänomene ein und zeigt Konsequenzen für die Führung auf. Zu den neuen Prioritäten der Führung zählt er Antizipation und Akzeptanz von Veränderungen, *bevor* die Führung zum Handeln gezwungen ist, Förderung von Vielfalt und Inklusion und Agilität, Resilienz und Vitalität als Führungsmandate.

Die Herausforderungen aus Antizipation und Akzeptanz von Veränderungen für die Führungsperson bestehen darin, die Datenflut einer modernen Informationswelt analytisch zu bewältigen, um Unsicherheit und Ambiguität zu reduzieren. Zentrale Konzepte sind Verantwortung, Kultur, Werte, Lernen und Entwicklung (Lifelong Learning), Förderung von Wandel und Erneuerung sowie Selbstführung, Menschenführung und Organisationsführung.

Eine vitale Organisation müsse in der Lage sein, «sich am Rande von Unsicherheit und manchmal chaotischen Rahmenbedingungen zu erneuern und zu transformieren und gleichzeitig den Fokus sowohl für die Vision als auch den Sinn und Zweck zu behalten». Das verlange Führung und Management in den klassischen Dimensionen aber mit der Fähigkeit und der Bereitschaft, sich immer wieder in Frage zu stellen und sich anzupassen, wozu Kreativität und Innovation, eine offene Fehler- und Experimentekultur sowie Querdenken ge-

hören. Das Konzept «Agilität» sei ein Erfolgsfaktor und müsse Wandel der Organisationsstrukturen, Prozesse, aber auch Denkweisen und Einstellungen sowohl bei der Führung als auch bei den Mitarbeitenden anstossen. «Resilienz» werde dann zu einem Mehrwert, wenn sie als umfassender Denk- und Handlungsansatz auf dem Einbezug von Erfahrung und Wissen aus einer Vielzahl von Disziplinen beruhe und ein Gleichgewicht aus Prävention, achtsamen Massnahmen und adaptiver Innovation anstrebe.

Im Kapitel «Führung jenseits von Patentrezepten» bespricht Unkrig drei zentrale Konzepte: uneigennützige Haltung der Führungskraft (als Gegenteil zu «toxic leadership»), Anpassung von Führungsinterventionen und Führungsstil an die Situation und den Kontext der Zielerreichung sowie Priorisierung von «indirekter Führung» als Vermittlung von Sinn und Zweck und als Förderung von Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

In der schweizerischen militärischen Führungskultur stellen sich die von Unkrig angesprochenen Fragen auf allen Stufen, vom Gruppen- und Zugführer bis hin zu den Chefs Grosser Verbände und Stäbe, die in ihrer militärischen Führungskultur im Rahmen des Milizsystems auch von zivilen Erfahrungen und Bedürfnissen geprägt und teilweise herausgefordert werden. *RSB*

Georg A. Kapeller

Erfolgsfaktoren der Führung

Versus Verlag, Zürich, 2022
ISBN 978-3-03909-320-5

Georg Kapeller versteht sein Buch als praktischen Ratgeber. Auf persönliche Art führt Kapeller in seinen Bezug und in seine Motivation zur Führung ein, eine Tätigkeit, die er als den zentralen Erfolgsfaktor jeder Organisation bezeichnet. Kapeller kennt aber Führung nicht «nur» aus der Geschäftswelt, sondern auch aus dem militärischen Bereich als Offizier. Da Führungskräfte oft nicht hinreichend ausgebildet und gefördert würden, plädiert Kapeller für die Anerkennung von Führung als Beruf, den es laufend zu professionalisieren gelte. In «Aspekten der Führung» spricht Kapeller drei Grundfragen der Führung (warum, was, wie) und die Bedeutung einer Vision als Basis für ein gemeinsames Bewusstsein an, und betont die Notwendigkeit von Agilität, das heisst die Fähigkeit, sich rasch und flexibel an veränderte Situationen anzupassen. Zentral für Führung sei das Übernehmen und Tragen von Verantwortung in allen Dimensionen (Ergebnisverantwortung, Entwicklungsverantwortung, Verantwortung für sich selbst und soziale Verantwortung) sowie das Liefern von Resultaten. Zu einer guten Führung gehöre eine authentische Grundhaltung, was heisst, dass die eigenen Werte mit jenen der Organisation übereinstimmen und die Führungskraft echt, ehrlich, konsistent und prognostizierbar sei. Hinzu komme positives Denken, das nach Chancen suche und inspirierend und unterstützend bei der Problemlösung wirke. Weitere Grundhaltungsmerkmale der Führungspersönlichkeit seien Vorbildcharakter, Sozialkompetenz, persönliche Bescheidenheit und Umsetzungsvermögen.

Zu den sieben Führungsgrundsätzen, die zusammen mit den Werten einer Organisation den Kern der Organisationskultur bilden, gehören Teamarbeit, gegenseitige Wertschätzung, Übernahme von Verantwortung, Lösungsorientierung, Mut zum Entscheiden, Einfachheit, Exzellenz, Entschlossenheit und proaktive Handlungsweise sowie Disziplin und Selbstdisziplin. Mit den sieben Führungsaufgaben, die je nach Kontext von Organisation und Führungsebene variieren können, wird die Frage nach dem «Wie» des Führungsalltags beantwortet. Die Führungsaufgaben reichen vom Aufbau des Führungsteams über Zielsetzungen, Planung, Entscheiden und Umsetzen bis zur Weiterentwicklung der Organisation. Besondere Aufmerksamkeit wird auch der Selbstführung gewidmet. Schliesslich fasst Kapeller im Schlusskapitel seine Führungsmaximen erneut in sieben Erfolgsfaktoren zusammen.

Das Buch eignet sich aufgrund seiner guten Lesbarkeit, der vielen praktischen Beispiele, des Einbezugs auch militärischer Erfahrungswerte, der hohen Verständlichkeit und der guten Struktur als Lektüre für junge Offiziere, die im Begriffe sind, ihre ersten eigenen Führungserfahrungen zu machen, aber auch für erfahrene Kommandanten und Stabsoffiziere, die ihr Führungsverhalten und die sich daraus ergebenden Konsequenzen bewusst reflektieren. *RSB*

IMPRESSUM

Nr. 5 – Mai 2024
190. Jahrgang

Präsident Kommission ASMZ
Oberst i Gst Thomas K. Hauser

Chefredaktor
Major a D Christian Brändli (cb)

Redaktionssekretariat
ASMZ c/o Brunner Medien AG
Brunner Verlag
Arsenalstrasse 24, CH-6010 Kriens
Telefon +41 41 318 34 34
E-Mail: redaktion@asmz.ch
abo@bag.ch

Stellvertretender Chefredaktor
Fachof Fritz Kälin, Dr. phil. I (fk)

Redaktion
Oberst i Gst Michael Arnold, lic. phil. II (AM)
Oberst Dieter Kläy, Dr. phil. I (dk)
Oberstlt Pascal Kohler (pk)
Major i Gst Christoph Meier (cm)
Major a D Peter Müller, Dr. rer. pol. (pm)
Oblt Erdal Öztas (E. Ö.)
Hptm Daniel Ritschard, lic. oec. HSG (DR)
Oberst a D Bruno Russi (RSB)
Major a D Walter Troxler, Dr. phil. (Tr)
Oberstlt Hans Tschirren (HT)

Redaktionelle Mitarbeiter
Oblt Thomas Bachmann (tb)
Marc Ruef (mr)

Herausgeber
Schweizerische Offiziersgesellschaft

Verlag
Brunner Medien AG, Brunner Verlag
Arsenalstrasse 24, CH-6010 Kriens

Verlagsleiter
Jürg Strebel
Telefon +41 41 318 34 60
E-Mail: j.strebel@bag.ch

Abonnemente
Telefon +41 41 318 34 34
E-Mail: abo@bag.ch

Layout
Brunner Medien AG

Inserateverkauf
Brunner Medien AG, Brunner Verlag
Martin Plazzer
Telefon +41 41 318 34 74
E-Mail: m.plazzer@bag.ch

Abo-Preis
inkl. 2,6 % MwSt
Kollektivabonnement SOG ermässigt
Jahresabo Inland Fr. 92.–/Ausland Fr. 120.–
App-Jahresabo Fr. 81.–

Druck
Brunner Medien AG
CH-6010 Kriens

Erscheinungsweise
11-mal pro Jahr

© Copyright
Nachdruck nur mit Bewilligung
der Redaktion und Quellenangabe

www.asmz.ch

Member of the European
Military Press Association (EMPA)
ISSN 0002-5925

Friedensförderung der Schweizer Armee im Ausland

Syrien, Kaschmir, Südsudan: Konfliktgebiete gibt es viele auf der Welt. Schweizer Armeeangehörige leisten bereits seit über 35 Jahren friedensfördernde Auslandseinsätze in Missionen der UNO. Mit ihrem Engagement tragen die Peacekeeper damit zum Frieden in Gebieten bei, die von Gewalt, Konflikten und Kriegen geprägt sind.

Für den Armeeauftrag Friedensförderung rekrutiert das Kompetenzzentrum SWISSINT laufend Offiziere für verschiedene UNO-Missionen im Ausland. Interessierte Frauen und Männer können sich für anspruchsvolle Aufgaben bewerben, beispielsweise als Militärbeobachterin oder Militärbeobachter sowie als Verbindungs- oder Stabsoffizier.

Informationen zur Bewerbung sowie zu den Missionen und Einsatzgebieten finden Sie unter **www.peace-support.ch.**

SCHWEIZER ARMEE
ARMÉE SUISSE
ESERCITO SVIZZERO
ARMADA SVIZRA

www.peace-support.ch

Deine Armee -
deine Sicherheit
VON
UNIFORM
ZU UNIFORM
SECURITAS
Jetzt bewerben!
securijob.ch
SECURITAS