Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 171 (2005)

Heft: 2

Artikel: Die ASMZ im Gespräch mit dem VR-Präsidenten des Malik Management Zentrums : Prof. Dr. Fredmund Malik

Autor: Malik, Fredmund

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-69753

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

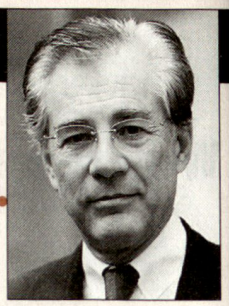
Terms of use

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: 09.07.2025

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

... dem VR-Präsidenten des Malik Management Zentrums



Prof. Dr. Fredmund Malik *

Sie lassen an manchen Stellen in Ihren Publikationen ein ausgesprochenes Interesse an Fragen der militärischen Führung erkennen. – Welches sind die Gründe?

Es ist m. E. unmöglich, ein umfassendes Managementverständnis zu haben, gar ein Experte auf diesem Gebiet sein zu wollen, ohne das Studium der Kriegsgeschichte, der Armeen, ihrer historischen Entwicklung sowie der Erfolge und Misserfolge der militärischen Führung. Wir finden in Armeen die katastrophalsten Beispiele von Führungsversagen; wir finden dort aber auch die besten Beispiele hervorragender Führung.

Ich habe viel Zeit und Energie für das Studium von Literatur über diese Themen aufgewendet, unter anderem auch für Biografien. In Diskussionen mit Militärs konnte ich mit etwelchem Stolz gelegentlich feststellen, dass meine Kenntnisse manchmal besser waren als die hochrangiger Stabsoffiziere.

Verfügen Sie über persönliche Erfahrungen in militärischer Führung?

Leider nicht, ich bedaure das. Ich war bei der Musterung zum österreichischen Bundesheer wegen einer Spätfolge eines Unfalles – an sich eine Kleinigkeit – so genannt B-tauglich. In der Folge wurde ich nicht zum Dienst eingezogen. In Österreich war das Geld für das Heer knapp.

Als leidenschaftlicher und extremer Bergsteiger habe ich aber viele Situationen erlebt, wie sie etwa zur Ausbildung von Gebirgsgrenadieren gehören – schwierige und lange Touren mit schwerem Gepäck bei jeder Witterung, endlose kalte Biwaks, Nässe, Kälte, sich physisch und psychisch bis ans Limit fordern usw. Ich wäre gerne bei einer Hochgebirgskompanie gewesen.

Worin sehen Sie, im Vergleich zum zivilen Management, Parallelen, und worin liegen die wesentlichen Unterschiede?

Armeen und Unternehmungen erfüllen verschiedene Zwecke und haben daher ganz verschiedene Aufgaben. Da gibt es grosse Unterschiede, die man nicht, wie es gelegentlich geschieht, übersehen darf. Auch die erforderlichen Sachkenntnisse sind ganz verschieden – zum Beispiel die Waffentechnologie in der Armee gegenüber etwa der Nahrungsmitteltechnologie in der Wirtschaft. Ausserdem muss man unterscheiden zwischen einer Armee in Friedenszeiten und im Kriegseinsatz.

Es gibt aber grosse Gemeinsamkeiten, besonders in Strategie, Organisation und Führung, bei der Bereitstellung einer hochkomplexen und technologisch komplizierten Infrastruktur, bei der Steuerung von komplexen Abläufen, im Umgang mit dem immer gegebenen Informationsmangel, in der Frage nach Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Menschen und auf vielen anderen Gebieten.

Ich mache die Beobachtung, *dass viele Leute, die in Gegnerschaft zur Armee stehen und die Gemeinsamkeiten zur Wirtschaft bestreiten, weder die Armeen noch die Wirtschaft gut genug kennen, um die Gemeinsamkeiten überhaupt erkennen zu können.* Sie haben häufig ein veraltetes, längst nicht mehr gültiges Bild einer Armee und nicht selten etwas romantische Vorstellungen über zivile Organisationen.

Ganz direkte Gemeinsamkeiten, zum Teil bis zur Identität, gibt es zum Beispiel bei den wesentlichen Elementen der Führungsmethodik, den Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen der Führung von Menschen und sich selbst, im Umgang mit gleichrangigen Kollegen und mit Vorgesetzten, auch wenn die Applikation dieser Elemente im Einzelfall in Armee und ziviler Organisation unterschiedlich sein kann. Das heisst, die Erscheinungsformen der Führung können verschieden sein, nicht aber deren Zweck und Logik.

Gemeinsamkeiten sehe ich auch bei so wichtigen Fragen wie dem Gebrauch von Macht, der Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit, dem Umgang mit Fehlern und Versagen, der Rolle von Zuverlässigkeit, Disziplin, und Pflichterfüllung und bei der Kommunikation. *In manchen Dingen ist die Armee der Wirtschaft im Allgemeinen deutlich überlegen, z. B. bei der Formulierung klarer Aufträge, bei der Frage nach Sicherheit, Verständlichkeit und Wirksamkeit der Kommunikation und bei der Erarbeitung einer Lagebeurteilung.*

Lassen sich daraus Synergien im Bereich der Schulung ableiten?

Nach 30 Jahren Tätigkeit in der Managementausbildung aller Kaderstufen der Wirtschaft sehe ich grosse Synergien. Das bedeutet nicht, dass militärische Führungsausbildung eins zu eins auf die zivilen Organisationen übertragen werden könnte oder umgekehrt. Aber man kann voneinander lernen. Von der Armee kann die Wirtschaft die Ernsthaftigkeit, Gründlichkeit und Solidität der Schulung abschauen. Die Armee kann von der Wirtschaft viel lernen über bestimmte Themen, die dort besonders wichtig sind – zum Beispiel Konfliktmanagement, Motivation, Methoden der Kontrolle und die Nutzung individueller Stärken.

Welches sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit Mitarbeitern, die eine Offiziersausbildung absolviert haben?

Ich habe fast nur gute Erfahrungen gemacht. Unter den inzwischen 160 Mitarbeitern des Management Zentrums St. Gallen gab es immer eine erhebliche Zahl von militärisch ausgebildeten Leuten. Sie zeichnen sich aus durch ein sauberes methodisches Arbeiten, durch Systematik, Zuverlässigkeit, Einsatzfreude und Pflichtbewusstsein, und sie bringen, wenn sie eine höhere Armeeausbildung genossen haben, auch erhebliches Wissen über Führungsfragen mit.

Ein paar schlechte Erfahrungen habe ich gemacht mit Leuten, die zur Sturheit neigten, zu stark auf Hierarchie und Formalität abstellten und vor lauter Regeln und Methoden deren Einsatzzweck vergassen.

Der Offiziersgrad, insbesondere die Generalstabsausbildung, galt lange Zeit als sehr nützliche Empfehlung

* Führender Managementdenker, Top Consultant und Unternehmer, St. Gallen.

Gelesen

in Newsweek, December 20, 2004 (S.19).

Im Ortskampf gehört die Zukunft dem Panzer und nicht dem Leichtpanzer.

'Yet some critics contend that, contrary to what Rumsfeld told Wilson, America is not going to war with the Army equipment it *already* has. They claim that vested interests at the Pentagon are sometimes obstructing the best firepower and equipment available. Why? In part because the Pentagon is still obsessed with its "lighter, faster" vision and is hyping new, ill-tested armaments like the Stryker fighting vehicle. Much older equipment, like treated M113 personnel carriers, lies unused in arms "boneyards" although they could be up-armored far more cheaper than Humvees.' A. St.

Switch on Afghanistan

Die Hilfsorganisationen verabschieden sich langsam aus Afghanistan. Von den 1500 Gruppen, die Anfang des neuen Jahrtausends tätig waren, sind noch 200 Organisationen für die punktuelle Linderung der Not übrig geblieben. Aber was Afghanistan braucht, ist keine Krisenintervention, sondern eine langfristig angelegte Perspektive. Eine Forderung, die das Projekt *Innovations-Unternehmen Afghanistan* erfüllen kann: Erstmals verbindet sich mit diesem Projekt in einem Aufbauland ein langfristiger humanitärer Gedanke mit einem marktwirtschaftlichen und erfolgsorientierten Ansatz. Das *Innovations-Unternehmen Afghanistan* ist in seiner Konzeption und Anlage einzigartig. Drei Phasen charakterisieren die Projektschritte, mit deren voraussichtlichem Ende 2020 der Wiederaufbau der Sektoren Gesundheit, Nahrung und Bildung für das Hervorbringen eines vollwertigen Wirtschaftsmitgliedes massgeblich unterstützt werden soll. Die Aktivitäten der SCHWEIZ-AFGHANISTAN-STIFTUNG (SAS) erlauben die Realisierung der Projektvision *Innovations-Unternehmen Afghanistan*. In der SAS finden sich nicht nur die finanz- und industriestarken Unternehmen, sondern Menschen aus Wirtschaft, Finanzen und Politik, die Machtträger vertreten oder als Entscheidungsträger in unserer Gesellschaft wirken. Mit der Verknüpfung ihrer Netzwerke, den Donationen und gestifteten Gütern leistet die Stiftung in dem kleinen Land Hilfreiches. Die Stiftungsmitglieder vernetzen die Tätigkeiten einer NGO mit einer marktwirtschaftlichen Ausrichtung, indem sie die aus dem Unternehmen resultierenden Kapitalien und Erträge im Sinne weiterer wirtschaftlicher Innovation in Afghanistan reinvestieren. Für diese Vorbereitungsphase ist ein Stiftungskapital von 700 000 CHF veranschlagt. Eine Investition für die Zukunftssicherung.

«Reich ist, wer gesund ist». In Afghanistan hat dieses volkstümliche Sprichwort doppelten Wert. Viele Menschen in Afghanistan sind kriegsversehrt oder leiden unter der mangelnden medizinischen Versorgung. Kleinste Infektionen werden zur Lebensbedrohung, Mangel an sanitären Einrichtungen begünstigen epidemische Krankheiten wie Ruhr, Cholera und Diphtherie. Von Mangelerkrankungen durch einseitige- oder Unterernährung gar nicht zu reden. Das *Innovations-Unternehmen Afghanistan* bezweckt die **wirtschaftliche Förderung von Afghanistan in den Bereichen Gesundheit, Nahrung und Bildung.** Das medizinische Versorgungszentrum unter Schweizer Führung bildet den Grundstein für das *Innovations-Unternehmen Afghanistan*. Das Netzwerk der Stiftung hilft beim Aufbau des Medical Care Centers (MCC) und die Organisation der Stiftung sorgt nachhaltig für die erfolgreiche Führung. Konzipiert unter Berücksichtigung der lokalen und gesellschaftlichen Gegebenheiten sorgt das Medical Care Center (MCC) in Kabul zunächst mit dem Public Health Center und dem Female Center für Gynäkologie und Geburtshilfe für die medizinische Grundversorgung. Dazu stehen vier OP-Räume und im stationären Bereich über 100 Betten und für die tägliche Versorgung eine Küche und Wäscherei zur Verfügung. In der Apotheke werden die notwendigen Medikamente verwahrt oder hergestellt. Möglich wird dies durch das Engagement der SCHWEIZ-AFGHANISTAN-STIFTUNG. Für diese wird ein Stiftungskapital von 5,5 Mio. CHF für das Jahr 2005, für 2009 bereits von 26,5 Mio. CHF notwendig sein, das durch Sponsoring, Spenden und Donationen – durch Sie – der SCHWEIZ-AFGHANISTAN-STIFTUNG zufliessen mögen werde. Helfen Sie mit, damit die SCHWEIZ-AFGHANISTAN-STIFTUNG mit Ihrer Hilfe Schritt für Schritt ihrem Ziel näher kommt. Für eine Dokumentation und weitere Unterlagen wenden Sie sich an: Pius Knecht, Casti Aspermont, 7152 Sagogn: E-Mail: SAS-SAF@BLUEWIN.CH oder Telefon: 081 921 28 38; Spenden zu Gunsten der Schweiz-Afghanistan-Stiftung auf das PC 30-172112-7, Vermerk: SAS. A. St.

---

für die Karriere in wirtschaftlichen Unternehmungen. Das scheint heute viel weniger der Fall zu sein. – Worin sehen Sie die Gründe? Und was halten Sie von diesem Wandel?

In der Tat hat die Bedeutung von Offiziersgraden abgenommen. Als ich vor etwas mehr als 30 Jahren in die Schweiz kam, war das wichtig, und in gewissen Unternehmen konnte man ohne mindestens den Majorsrang zu haben, kaum Karriere machen. Das hat sich geändert.

Die Gründe sehe ich darin, dass erstens die Bevölkerung und somit auch die jungen Leute der Armee insgesamt eine geringere Bedeutung zuschreiben. Das ist die Folge des Zusammenbruchs des Kommunismus und des Endes des Kalten Krieges und der akuten Nuklearbedrohung. Ob sich das als richtig erweist, bezweifle ich, aber man kann zurzeit wenig dagegen tun. Ein zweiter Grund ist die häufige Abwesenheit von Offizieren zu Ausbildungszwecken. Immer mehr Unternehmen sehen darin eine nicht mehr tragbare Belastung, was m. E. oft eine Ausrede ist. Ein dritter Grund scheint mir darin zu liegen, dass tatsächlich ein erheblicher Kenntnismangel darüber besteht, was man bei einer modernen Armee lernen kann und was davon für die Wirtschaft wichtig ist. Es gibt auf beiden Seiten Vorurteile und Kenntnismangel.

Ich bedauere diese Entwicklung, weil ich über Jahrzehnte feststellen konnte, dass Schweizer Manager mit einer militärischen Ausbildung ihren Kollegen in den anderen deutschsprachigen Ländern spürbar überlegen waren. Schweizer Firmen waren und sind teilweise noch immer besser geführt wegen der militärischen Erfahrung und Ausbildung. Die Schweizer selbst haben selten darauf geachtet; sie sind sich ihrer eigenen Stärken nicht bewusst. Viele haben im Gegenteil einen Minderwertigkeitskomplex, weil ihre Sprache und Diskussionsfähigkeit oft unterlegen ist, worauf es aber im Kern gar nicht ankommt.

Man muss die Frage aufwerfen, warum die Schweizer Wirtschaft trotz erheblicher natürlicher Wettbewerbsnachteile international stark und erfolgreich ist. Nicht alles, aber ein Teil ist der fundierten Ausbildung von Führungskräften in der Armee zuzuschreiben.

Unter den europäischen Staaten zeigt sich seit einiger Zeit eine deutliche Tendenz weg von der Wehrpflichtarmee zur Berufsarmee. – Wie beurteilen Sie diesen Wechsel?

Vordergründig scheint vieles für eine Berufsarmee zu sprechen. Man sieht in ihr eine Art Wunderlösung. Ich bin skeptisch; ein guter Teil könnte einfach Mode und Zeitgeist sein. Für die Angriffs- und Friedenssicherungsaufgaben im Ausland rund um die Welt sind vermutlich Spezialeinheiten, die aus Berufssoldaten bestehen, besser geeignet. Hingegen glaube ich, dass das für Verteidigungsaufgaben im eigenen Land nur ein Teil der Lösung ist. Vielleicht muss man zu einer Kombination von beidem kommen. Hochkomplexe Waffensysteme erfordern sicher Spezialkenntnisse, die Milizionäre kaum haben können, vor allem wird ihnen immer die Routine und daher die unmittelbare Einsatzbereitschaft fehlen. Breite Landesverteidigung braucht aber mehr, nämlich den sichtbaren Einsatzwillen der ganzen Bevölkerung. Nirgends sieht man das deutlicher und tragischer als im Irak. Der Beweis wurde auch in Afghanistan und früher in Vietnam erbracht.

Die grössten Gefahren einer Berufsarmee sehe ich darin, dass sich bei der Truppe eine Söldnermentalität entwickelt und dass sie Leute anzieht, in deren Händen wir nicht gerne Waffen sehen – Leute, die zur Gewalttätigkeit neigen, die am Rande der zivilen Gesellschaft leben, beruflich wenig Chancen haben und leicht zum Spielball von Demagogie werden können. ■

Das Gespräch führte Korpskommandant a D Josef Feldmann.

ZITAT DES MONATS

«Führerschaft ist eine Sache der Intelligenz, der Glaubwürdigkeit, der Menschlichkeit, des Mutes und der Strenge.»
Sun Tsu, Stratege und Philosoph
zirka 2500 Jahre vor Christus