

# Coaching für Kompaniekommandanten und Zugführer : eine Bilanz

Autor(en): **Bütler, Bernhard**

Objektyp: **Article**

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

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

Heft 1-2

PDF erstellt am: **20.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-391365>

## **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.

# Coaching für Kompaniekommandanten und Zugführer – eine Bilanz

Seit 2011 wird in der Führungsunterstützungsbrigade 41 (FU Br 41/SKS) ein Coachingkonzept für junge Kompaniekommandanten (Kp Kdt) und Zugführer (Zfhr) umgesetzt. Mit dem gezielten Coaching unterstützte ich die Nachwuchskader in ihrem Einstieg in die Führungsarbeit. Nach zwei Jahren ist es an der Zeit, eine erste Bilanz zu ziehen.

**Bernhard Büttler**

Die Kompanien, in denen jeweils der Alltag der Ausbildung und des soldatischen Lebens verbracht werden, bilden während Truppendiensten für jeden AdA den Heimathafen. Eine straffe, umsichtige und vorausschauende Kompanieführung ist demzufolge der Schlüssel für die erfolgreiche Auftragsbefreiung und positive Dienststerlebnisse. Bei meinen zahl-

Der Kdt FU Br 41, Br Bernhard Büttler, lässt sich vor Ort aus erster Hand informieren.

Bilder: Kdo FU Br 41



reichen Truppenbesuchen, die FU Br 41/SKS umfasst 17 aktive Bataillone mit 61 Kompanien, stellte ich immer wieder fest, dass das Kader zwar sehr willig und motiviert ist, dass aber bezüglich Führungstätigkeiten, Ausbildungsmethodik und Arbeitstechnik eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit besteht. Kompaniekommandanten genießen nach ihrer Ausbildung keine Eingewöhnungszeit, sie müssen praktisch aus dem Stand ihre Kompanie im Griff haben. Um Mängel nicht nur zu erkennen, sondern auch konkret zu beheben, habe ich durch meinen Milizstab ein Coachingkonzept aus-

arbeiten und umsetzen lassen (vgl. ASMZ 10/2012). Die Erfahrungen innerhalb der FU Br 41/SKS sind sehr positiv, und ich bin überzeugt, dass wir damit auf dem richtigen Weg sind.

## Das Konzept in Kürze

Das Coachingkonzept der FU Br 41/SKS folgt einem normierten Ablauf, der sich in sechs Stufen und nach den klassischen Phasen der Teambildung gliedert (Evaluation; Gespräch von Coachee und Coach; Coaching-Plan; Umsetzung des Plans; Auswertung; Abschluss). Die Coachs sind Milizoffiziere oder Berufsoffiziere der FU Br 41/SKS. Ihr Fokus richtet sich in erster Priorität auf die Kp Kdt und in zweiter Priorität auf die Zfhr. Das Coaching wird als Betreuung, Training und Unterstützung in aktuellen Herausforderungen verstanden. Die Coachingmethode konzentriert sich auf Einzelsitzungen; in Ausnahmefällen kann aber auch das Gruppencoaching angewendet werden, beispielsweise wenn das Thema mehrere Coachee gleichzeitig betrifft. Das Coaching wird bereits in der Dienstvorbereitung angeboten und durchgeführt.

## Beurteilung nach zwei Jahren

Die Umsetzung des Coachingkonzepts bewährt sich und stösst bei den Coachee auf sehr positive Resonanz. Geschätzt wird insbesondere, dass ereignisbezogen und zeitnah gecoacht wird. Da bei den meisten Kadern das Potenzial zum erfolgreichen Chef vorhanden ist, kann man mit wenig Aufwand und Hilfe sofort themenfokussiert coachen (Arbeitstechnik, Rapporte, Kontrollen, Führungstätigkeiten im Rahmen Übung/Einsatz). Der Erfolg der Bemühungen zeigte sich insbesonde-

re bei den Kp Kdt bereits im laufenden Dienst. Bei den Zfhr wurde festgestellt, dass Grundlagen für die Führungsarbeit fehlten. Diese elementaren Ausbildungslücken können nur bedingt mit einem Coaching aufgefangen werden.

### Schlüsselbereiche in der Umsetzung

#### Qualität der Coaches

Ein erfolgreiches Coaching zeichnet sich durch die Faktoren Feldkompetenz (was bringt der Coach an Erfahrungen mit), personale Kompetenz (Coach als Partner), Vision/Ziele (Forderungen des Kdt FU Br 41/SKS) und Beratungsmethodik (Steuern des Coachings) aus. Die nominierten Offiziere aus dem Milizstab der FU Br 41/SKS bringen die meisten Voraussetzungen mit. Sie waren Kommandanten, sind teilweise Gst Of oder arbeiten bereits im zivilen Umfeld als Coach oder Berater. Als langjährige Milizoffiziere verfügen sie über viele Erfahrungen, welche im Rahmen des Coachings erfolgreich angewendet werden können. Damit diese Coaches auch immer auf dem aktuellsten Stand der Entwicklungen bleiben (Reglemente, Verordnungen, FDT-Planungsvorgaben) werden sie regelmässig in den Stabskursen von den Profis aus dem Kernstab der Brigade auf ihren Einsatz vorbereitet. Zudem absolvierten sie im MIKA (Kompetenzzentrum für Management-, Informations-, und Kommunikationsausbildung des VBS) einen massgeschneiderten Vorbereitungskurs als Coach. Damit sind eine adäquate Vorbereitung und eine optimale Ausgangslage für die Milizoffiziere geschaffen.

#### Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee

Um erfolgreich coachen zu können, ist die personale Kompetenz eines Coaches entscheidend. Aufgrund des relativ kurzen Coaching-Zeitplans (drei bis vier Wochen im FDT), muss es dem Coach gelingen, rasch einen persönlichen Zugang zu erreichen, welcher zentral auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee aufbaut. Voraussetzungen dazu sind hohe Sozialkompetenz, viel Geduld, gute Kommunikationsfähigkeiten, Offenheit und die Fähigkeit, auf Menschen zuzugehen. Ein weiterer Schlüssel zum gegenseitigen Vertrauensverhältnis ist der Coaching-Vertrag. Dieser Vertrag regelt die Rahmenbedingungen, wie das spezi-

## Interview mit einer Coachee

**Hptm Monika Ruh, Kdt Ristl Stabskp 18, wurde im Rahmen des vorgestellten Konzepts gecoacht. Wie ihre Beurteilung deutlich macht, ist das Resultat äusserst erfreulich und zeigt, dass die FU Br 41/SKS auf dem richtigen Weg ist und das Coaching bei den Betroffenen auf gute Resonanz stösst. Ruh ist im dritten Kommandojahr. Sie ist Dr. Ing. ETH und arbeitet in einem Ingenieurbüro in Zürich.**

#### *C Medien FU Br 41: Wie wurden Sie durch das Coaching in Ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt?*

Kdt Ristl Stabskp 18: Das Coaching stützte sich auf meiner Stärken- und Schwächenanalyse ab, welche ich zu Beginn erstellen musste. Dadurch konnte mir der Coach vor allem in jenen Belangen Ratschläge und Tipps geben, in denen ich sie am meisten brauchte. Dies hat mir in meiner persönlichen Entwicklung als Kompaniekommandant sehr geholfen.

#### *Wie empfanden Sie den Sitzungsrythmus von zweimal einer Stunde pro FDT-Woche?*

Den Sitzungsrythmus empfand ich genau als passend.

#### *Wussten Sie im Voraus, was Sie von Ihrem Coach erwarten konnten und was nicht?*

Ja, der Coach erklärte mir in der ersten Sitzung sehr genau, was seine Aufgabe als Coach ist, wie er mich coachen kann und welche Aufgaben und Verantwortung bei mir liegen.

#### *Konnten Sie im Coaching den Prozess mitbestimmen?*

Ja, sehr sogar. Vor der ersten Sitzung hatte ich eine Stärken- und Schwächenanalyse über mich zu erstellen und dem Coach abzugeben. In der ersten Sitzung wurde diese Analyse besprochen, und der Coach hat mit mir zusammen festgelegt, in welchen Bereichen er mich coachen und unterstützen wird. Die Themenschwerpunkte sind somit anhand meiner eigenen Stärken- und Schwächenanalyse festgelegt worden. Dadurch konnte mich der Coach gezielt in jenen Bereichen unterstützen und fördern, in denen ich mich verbessern wollte.

#### *Wie beurteilen Sie die Beziehung zwischen Ihnen und dem Coach?*

Die Beziehung zu meinem Coach beurteile ich als sehr gut. Es herrschte bei allen Coaching-Terminen ein sehr angenehmes und konstruktives Klima. Ich konnte mei-

nem Coach absolut vertrauen und schätzte seine Ehrlichkeit und Offenheit sehr.

#### *Sind Ihnen Dinge über sich in Ihrer Rolle als Kompaniekommandant bewusster geworden?*

Ja, durch die Gespräche mit dem Coach ist mir bewusster geworden, weshalb mir einige Tätigkeiten als Kompaniekommandant bisher eher schwer gefallen sind und wie ich mich in diesen Bereichen verbessern kann.

#### *Können Sie vom Coaching auch in Ihrer zivilen Tätigkeit profitieren?*

Da ich in meiner zivilen Tätigkeit keine Führungsfunktion inne habe, konnte ich bisher im Zivilen nicht direkt vom Coaching profitieren. Ich denke aber, dass je nach Art der zivilen Tätigkeit und je nach Art der gewählten Themenschwerpunkte ein junger Kompaniekommandant durchaus auch in seinem Zivilleben vom Coaching profitieren kann.

#### *Ist die FU Br 41/SKS mit ihrem Coachingkonzept generell auf dem richtigen Weg, und entspricht es einem ausgewiesenen Bedürfnis?*

Ja, ich bin überzeugt, dass das Coaching in der FU Br 41/SKS auf dem richtigen Weg ist. Gerade für einen jungen Kompaniekommandanten im ersten WK kann das Coaching sehr wichtig sein. Da der Coach die Herausforderungen und Schwierigkeiten, die ein militärischer Kommandant zu meistern hat, selber bestens kennt und als Coach nicht direkt zur Kompanie oder zum Bataillonsstab gehört, kann er zu einer idealen Vertrauensperson für einen jungen Kompaniekommandanten werden.

#### *Half Ihnen das Coaching in der Ausführung Ihrer Funktion?*

Ja. Ich konnte einige der Tipps, die mir der Coach in den Sitzungen gegeben hat, bei der Ausübung meiner Funktion umsetzen.

fische Ziel des Coachings, den zeitlichen Rahmen, den Ort des Coachings und als wichtigste Rahmenbedingung, die Verantwortung des Coachs. Um das Vertrauensverhältnis ehrlich aufzubauen, ist dieser nämlich verpflichtet, keine vertraulichen Informationen (welche aus den Sitzungen zwangsläufig entstehen) an aussenstehende Dritte weiterzugeben. Da die Coachs aus dem Milizstab in diesem Sinn von ausserhalb des Bat kommen, verfügen sie hierbei vielfach über einen Vorteil gegenüber andern Ansprechpartnern im Truppenkörper.

#### *Wer gecoacht wird, gilt nicht automatisch als schwach*

Grundsätzlich kann man heute klar feststellen, dass Coaching im Zivilen wie auch Militärischen im Trend liegt. In der VBA 1 besteht das Angebot des PPD A schon seit längerer Zeit für abverdientende Kader. Das Coaching der FU Br 41/SKS wird als Betreuung, Training und Unterstützung in aktuellen Herausforderungen verstanden. Noch nie ist ein Meister vom Himmel gefallen. Die Akzeptanz für Coaching ist demzufolge im Rahmen des persönlichen Verbesserungsprozesses oft schon gegeben. Als Brigadekommandant habe ich festgelegt, dass alle Kp Kdt gecoacht werden. Ausnahmen sind Kp Kdt im letzten FDT mit bisher sehr guten Qualifikationen. Mit

**Mit massgeschneiderten Fachdienstkursen werden die Mankos der Zfhr im Bereich Führung behoben.**



**Kp Kdt an einer Befehlsausgabe mit Geländemodell.**

diesem Entscheid ist auch das allfällige Vorurteil «Wer Coaching benötigt, zeigt Schwächen» klar widerlegt.

#### *Korrekturmassnahme: Fachdienstkurs Führung für Zfhr*

Während das Coaching bei den Kp Kdt erfolgreich eingeführt werden konnte, zeigten sich Schwierigkeiten bei der Umsetzung für die Zfhr. Die erkannten Haupthandlungsfelder, wie das intuitive Anwenden der Führungstätigkeiten, die elementaren Ansprüche an eine fordernde Ausbildung, Kenntnisse der Einsatzver-

fahren FU und die Arbeitstechnik können nicht im Rahmen eines Coachings behoben werden. In diesem Falle muss weiter ausgebildet werden. Einige Defizite können durch die Profis aus dem Kernstab im Rahmen von Kaderausbildungen im KVK/WK behoben werden. Doch in diesem Zusammenhang von Coaching zu sprechen, ist falsch. Aus diesem Grund werden in allen Fachbereichen (Ristl/EKF/HQ/Spezialisten) alle Zfhr in ihren ersten drei WK zu einem zweitägigen Fachdienstkurs Führung aufgebildet. Am Standort des Kdo FUB SKS wird, losgelöst von der Truppe und zwei bis drei Monate

vor der Dienstleistung, durch die Profis des Kernstabs den jungen Zfhr mit intensiver Ausbildung und mit praktischen Fallbeispielen, Entschlussfassungsübungen sowie Ausbildungsmethodik geholfen. Der erste Kurs wurde bereits durchgeführt, und auch hier lässt sich klar feststellen, dass die betroffenen Kader dankbar für diese Unterstützung sind.

#### **Bilanz**

Das Coaching in der FU Br 41/SKS wird gelebt und ist mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Ich fordere viel von meinen Kadern, aber sie sollen spüren, dass ich Sie nicht alleine in der Verantwortung stehen lasse. Fordern und Fördern wird hier gelebt. Für mich hat es aber nicht zuletzt auch mit der Wertschätzung und dem Vertrauen ihnen gegenüber zu tun. Entscheidend ist, dass die jungen Kader spüren, dass sie ernst genommen und in ihrer Entwicklung nicht alleine gelassen werden. Vom Coaching der FU Br 41/SKS profitieren letztendlich die Brigade – die AdA der Kompanien – und vor allem die entsprechenden Kader. ■



Brigadier  
Bernhard Büttler  
Kommandant  
FU Br 41/SKS  
8180 Bülach