

Der Mehrwert militärischer Führungsschulung für die Wirtschaft

Was bringt die militärische Ausbildung der Wirtschaft? Firmenkader haben darauf bei einem Besuch der Offiziersschule der Genie-, Rettungs- und ABC-Truppen in Bremgarten einen ganzen Strauss von Antworten erhalten.

Christian Brändli

«Mein Wunsch ist, dass Sie erkennen, dass es in der Führung gar keinen Gap zwischen Armee und Wirtschaft gibt», meinte Korpskommandant Thomas Süssli zu den rund 50 Firmenvertretern, die am 12. Oktober der Einladung zum Dialog zwischen Wirtschaft und Armee nach Bremgarten gefolgt waren.

Die fünf «V»

Der Chef der Armee erklärte, dass die Welt immer volatiler, unsicherer, komplexer und vieldeutiger werde. Davon sei die Armee genauso betroffen wie die Wirtschaft. Die aus diesem Umfeld erwachsenden Herausforderungen würden auch nach einer neuen Art der Führung verlangen.

Gefragt seien heute fünf «V»: Es gelte Vorbild zu sein, dann Verständnis für Menschen, aber auch für Prozesse und Systeme aufzubringen. Wichtig sei ebenso das Vertrauen in die anderen wie sich selbst. Verantwortung zu übernehmen sei ein zentrales Element. Und schliesslich gelte es eine Vision vorzugeben, den Sinn des Ziels zu vermitteln.

Führungsschema auch für Arbeitswelt

Die Vermittlung dieser Werte sei Teil der Ausbildung von Führungskräften, «das ist unser USP», meinte der Chef der Armee. «Jungen Menschen bietet sich in der Armee die einzigartige Gelegenheit, Leadership praktisch zu erlernen.» Zentral sei auch das Führungsschema «5 plus 2», die klassischen militärischen Führungstätigkeiten, «das Krisenmanagement mit Stabsarbeit». Diese Punkte machten den Mehrwert der militärischen Ausbildung aus.

Brigadier Stefan Christen, Kommandant des Lehrverbandes Genie/Rettung/ABC, ver-

tieft diesen «Mehrwert». Vor allem ging er auf den langen und harten Weg ein, den die jungen Leute bis zum Erwerb des Leutnant-Grads zu durchlaufen haben. Am Schluss hätten diese aber in Form von Ausbildungsgutschriften, zusätzlichen Ausbildungen wie beispielsweise den LKW-Führerschein und vor allem dem Kompetenznachweis etwas in der Hand, das sie auch in ihrer zivilen Berufskarriere weiterbringe.

Persönlicher Profit für Aspiranten

Drei Aspiranten erklärten nicht nur ihre Beweggründe fürs Weitermachen – nicht alle hatten von Beginn an den Wunsch dazu, zumal sie auch gegen Widerstände in ihrem persönlichen Umfeld zu kämpfen hatten –, sondern legten auch dar, was sie bisher vor allem mitgenommen haben: Bei Aspirant Grifone ist da tatsächlich das «5 plus 2», «das hilft, Gedanken zu ordnen». Sie nannten aber auch die Flexibilität und Stressresistenz oder die hohe Verantwortung. «Ich

bin für diese Leute Papi und Mami zugleich, ich muss performen», meinte Aspirant Meier. Für Aspirant Turrin schliesslich war es besonders lehrreich, wie als Chef kommuniziert wird: «Ich habe mein Auftreten verbessern können.»

«Es gibt keinen Musteraspiranten», meinte Oberst i Gst Patrick Galimberti, Kommandant dieser OS. Gleichwohl gebe es Erfolgsfaktoren, die diese Offiziersanwärter auszeichneten. Dazu gehörten Einsatzwille und Neugier, Verantwortungsdrang, die Eigendisziplin, vor allem aber der Wille, eigene Grenzen erfahren zu wollen. Dass hier nicht alle zu bestehen vermögen, zeigt sich gerade in dieser OS: Von den anfänglich 27 Aspiranten sind noch 22 dabei, 1 Frau und 21 Männer.

Stets ein bis zwei Schritte voraus

Die Sicht der Wirtschaft legte der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, Valentin Vogt, dar. Er konnte aus persön-



◀ Das Podium mit CdA, Verbands- und Schulkommandanten, Aspiranten und Arbeitgeber-Präsident Vogt stellte sich den Fragen des Publikums.

Bild: Christian Brändli

▼ Die Aspiranten stellen sich den Wirtschaftsvertretern vor.

Bild: Christian Brändli





Gruppenbild mit CdA: Die Aspiranten gruppieren sich um den hohen Besuch. Bild: Dominic Walser, VBS

licher Erfahrung schöpfen, hatte er doch in Bremgarten selbst einen guten Teil seiner militärischen Karriere durchlaufen. «Im Militär ist man punkto Führung gegenüber dem Zivilen ein bis zwei Schritte voraus», lautete seine Bilanz. «Meine militärischen Karriereschritte bereiteten mich immer zwei bis vier Jahre früher auf meine nächsten beruflichen Karriereschritte vor.» Und das «5 plus 2»-Schema wende er noch immer an.

Er unterstrich insbesondere die Bedeutung der grossen praktischen Ausbildung, die das Militär biete. «Leadership lernt man im Militär.» Hier stünden Menschen im Mittelpunkt. Demgegenüber stelle das Management Prozesse und Unternehmen ins Zentrum. Letztlich sei der sehr hohe Wert von Führungstrainings in der Armee komplementär zu den Managementtrainings der Privatwirtschaft.

Armee fehlt das Personal

Trotz seiner Begeisterung für die Armee und das Milizsystem machte er aber doch einige Knackpunkte aus. Die militärische Grundausbildung verzögere die Berufskarriere und die WKs schafften zusätzliche Spannungen. Arbeitsspitzen im Geschäft seien heute nicht mehr so planbar wie noch vor 20 Jahren. Ein Problem sei auch, dass der wahrgenommene Wert einer Militärkarriere in den letzten Jahren abgenommen habe.

Dieses Spannungsfeld wurde auch in der abschliessenden Fragerunde aufgenommen und das Personalproblem der Armee beleuchtet. «Im Moment haben wir genügend Geld, aber zu wenig Personal», meinte Süssli. Sorgen bereiten ihm die viel zu hohen Abgänge aus den unterschiedlichsten Grün-

den. Auf die Bemerkung von Aspirant Grifone, dass es von der Armee eben auch Verständnis dafür brauche, dass diese nicht für alle geschaffen sei, hielt der Chef der Armee seine Vision entgegen: «Wir müssen eine Armee für alle sein. Alle, die können und wollen, müssen bei uns Platz finden.»

Das betrifft nicht nur die Frauen, sondern auch Leute, die heute wegen einer körperlichen Einschränkung ausgeschlossen würden. Wichtig sei, so meinte Brigadier Christen, dass es gelinge, die Jungen früher abzuholen, beispielsweise in der Schule oder der Pfadi, und für die Armee zu interessieren.

Werbung fürs Milizsystem

Korpskommandant Süssli gab den Gästen zum Schluss drei Botschaften mit: Die Armee sei ein komplexes Gesamtsystem und dieses brauche es, um auch langfristig gegen alle Bedrohungen Sicherheit bieten zu können. Es gelte den Wert der Miliz zu erhalten. «Wir bluten aus», lautete seine dramatische Analyse. Wenn nun noch ein Dienstmodell käme, das die freie Wahl ermöglichen würde, werde das das «Ende unseres Sicherheitssystems» sein. Und schliesslich appellierte er an die Wirtschaftsvertreter, die Jungen doch in diese Milizarmee gehen zu lassen. «Dieses Leadership ist auch für die Wirtschaft wichtig.» ■



INFORMATIONSRaum

Korpskommandant
Thomas Süssli
Chef der Armee

In den letzten Wochen habe ich mich mehrmals mit Vertretern der Wirtschaft ausgetauscht und sie aufgefordert, die militärische Karriere von jungen Mitarbeitenden zu unterstützen. Weil die Armee die einzige und beste praktische Führungsschule der Schweiz ist und für Leadership steht. Und weil militärische Führungserfahrung auch im Beruf einen Wert hat.

Denn was macht ein Milizhauptmann, der in der Arbeitswelt 4.0 ein Logistik-Team eines Transportunternehmens leitet, bei einem neuen Auftrag und vor allem bei einer neuen strategischen Herausforderung? Problemerkennung, Beurteilung der Lage, Entschlussfassung, Planentwicklung auf seiner Stufe – das funktioniert auch im Zivilen. Der Chef steht anschliessend als Vorbild vorne hin, erklärt das Warum, vermittelt den Sinn und den Plan, die Absicht, alles in alltäglicher Umgangssprache. Das Team kennt damit die Vorgaben, die eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, und handelt entsprechend.

Im Dienst wendet der Hauptmann wiederum die militärischen Führungstätigkeiten an, inklusive Zeitplan und Sofortmassnahmen. Er verwendet dabei die präzise militärische Ausdrucksweise.

Sein Führungsstil ist sowohl im Beruf als auch in der Armee transformational – der Chef ist Vorbild, hat eine Vision und gewinnt damit Herzen, hat Verständnis für seine Untergebenen, hat Vertrauen in sie, überträgt ihnen Verantwortung und fordert Resultate ein. Die zwei Assistenzdienststeinsätze während der Corona-Pandemie haben es gezeigt: Bei grosser strategischer Bedeutung und unter Zeitdruck bewährt sich die strukturierte Problemerkennung und die Auftragstaktik. Die Kader haben Leadership gezeigt, die Armee hat ihre Aufträge erfüllt.

Ein militärischer Chef bringt also jene Skills mit, die auch in der Wirtschaft gefragt sind. Leadership bedeutet nicht befehlen, sondern Herzen bewegen.