Führungsausbildung: Was es immer braucht

Der Ernstfall ist anders als gedacht. Kriege sind hybrid, wechseln ihr Gesicht. Oft sind Pläne unbrauchbar, ist Material lückenhaft, ist die Ausbildung unzureichend. Lernen aus solcher Erfahrung ist eine teure, oft blutige Schule. Durch kluge Ausbildung schon in «Friedenszeiten» lässt sich der Preis teilweise reduzieren.

Michael Arnold

«Übung macht den Meister», so ein altes Sprichwort. Diese altehrwürdige Handwerkerregel gilt sinngemäss auch in unserer Armee. Die Kürze der Milizdienstleistungen zwingt zu anwendungsorientiertem Ausbilden, zu möglichst einfachen Standards und vernünftigen Leistungsnormen, zur Beschränkung auf das Wesentliche. Die Ausbildungsmethodik der Armee gilt in mancher Hinsicht als vorbildhaft: zuerst Anlernen, dann Festigen, und immer wieder Anwenden – und dazulernen.

Das ganze Sprichwort aber heisst: «Lehre bildet Geister, Übung macht den Meister». Die Lehre liefert also die Inhalte, die es in die Praxis umzusetzen und zu üben gilt. Doch auch die «Lehren» fallen nicht einfach so vom Himmel, so wenig wie in einer anderen Redewendung der «Meister». Führungs- und Einsatzgrundsätze können noch so konsolidiert sein, das erhoffte Erfolgskonzept liefert auch die Doktrin nicht automatisch. Es heisst «Mitdenken», so wie es das Dienstreglement der Armee fordert.

Führung kann man ausbilden, Chefs entsprechend erziehen, Einsätze trainieren. Immer wieder, und immer neu stellen sich auch Herausforderungen.

Die Richtschnur suchen und finden

«Manager sind Leute, die ihre Sache richtig machen, während Führer Leute sind, die die richtige Sache tun.» Dieses Zitat stammt von Warren Bennis (1925–2014), einem führenden Ökonomen der USA und Autorität in der Führungslehre. Militärische Führung umfasst beide Aspekte, den eher operationell-organisatorischen, der für alle Stufen gilt, und den eher strategisch-gestaltenden, der insbesondere, aber nicht nur, die höhere Führung betrifft.

Es richtig machen. Militärische Reglemente sind dazu da, Führung und Einsatz

◀ **Führungsausbildung der Armeekader: ein Grundstein für die «Verteidigung». Zielführende Entschlüsse im Einsatzgelände, Bewältigung von Unvorhergesehenem, ideenreicher Pragmatismus und Vertrauen in die Truppe gehören immer dazu. Und alles, wie beim Brückenschlag, ist letztlich Teamleistung.** Bilder: ZS/ZEM

der Truppe – auch unter extremen Verhältnissen – verbindlich festzulegen (Teil der Doktrin). Verfahrenssicherheit ist besonders in einer Milizarmee mit wenig Echteinsätzen eine dauernde Herausforderung. Es richtig machen, heisst zunächst, nach den bewährten und anerkannten Standards vorzugehen. Im Rahmen der fundamental wichtigen Aktionsplanung bedeutet das: Die Aufgabenstellung wird einer Problemerfassung unterzogen und mit Bearbeitungsrichtlinien in den gedanklichen Lösungsprozess eingespeist. Die nachfolgende eingehende Lagebeurteilung analysiert diese methodisch aus verschiedenen Blickwinkeln und generiert Lösungsvarianten, die gegeneinander abgewogen werden. Nach dem Entschluss folgen entsprechende Ausführungskonzepte und schliesslich ein kohärenter Befehl. Diese sogenannten «Führungstätigkeiten» sind eingebettet in das «Prozessmodell Führung» mit der permanenten Lageverfolgung im Zentrum, die je nachdem Korrekturen in der Umsetzung oder gar neue Planungen anstösst. Es handelt sich hier um den wichtigsten führungsmethodischen Standard, der an Beispielen so lange geübt werden muss, bis Sicherheit besteht und die «gewonnene» Zeit in die Güte der Lösung investiert werden kann.

Das Richtige tun. Was gute Führungsmethodik und geschickte Organisation allein nicht können: eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Szenarien und Handlungsoptionen, die weiter gehen als die üblichen Standards. Überhaupt der Einbezug von Ideen aller Art, von Einfällen, Erfahrungen, Lehren, von «Bauchgefühl». Das Richtige zu tun ist also anspruchsvoller als nach der richtigen Methode vorzugehen und zeitgerecht ein Resultat zu empfangen. Ob so oder so: Was richtig gewesen wäre, erfährt man meistens erst im Nachhinein. Entscheide müssen aber früher fallen, man muss sich festlegen und die Verantwortung übernehmen. Militärische Kommandanten kennen das Dilemma. Zugute kommt ihnen, wenn sie an vielen Fallbeispielen trainiert sind, aus Fehlern konstruktiv lernen können, für «unschematische» Lösungen nicht gerügt werden und die Chance haben, ein tieferes Verständnis für Doktrin zu erwerben.

Mit dem Unvorhergesehenen rechnen

«Alles, was lediglich wahrscheinlich ist, ist wahrscheinlich falsch.» Diese Weisheit des berühmten französischen Philosophen René Descartes (1596–1650) ist eine Warnung auch an Führungskräfte im Sicherheitsbereich. Vorausschau und Planbarkeit haben sowieso Grenzen. Am gefährlichsten jedoch ist die menschliche Neigung, das, was man nicht kennt (oder gar nicht erkennen will), als unwahrscheinlich einzustufen – und den bequemeren Weg über wahrscheinliche Szenarien und einfachere Pläne samt günstigeren «Kosten» einzuschlagen.

Gefährlichkeit vor Wahrscheinlichkeit. In der militärischen Lagebeurteilung ist es essenziell, von welchen «Feindannahmen» ausgegangen wird. Die Analyse von Potenzial und Absichten mündet in Varianten zu «Der Gegner kann ...». Die Frage ist stets: Wie kann er die Erfüllung unseres Verteidigungsauftrages am nachhaltigsten vereiteln? Keine einfache Frage, aber notwendig, um sich überhaupt in den Gegner hineinzudenken und eine «Rückfallposition» für Unvorhergesehenes bereitzuhalten. Auf militärstrategischer Ebene hätte der «Rückfall in die Konfrontation» eben nie zugunsten der als wahrscheinlicher «verkauften» Einsätze unterhalb der Kriegsschwelle ab 2003 praktisch aufgegeben werden dürfen. Die Ausflucht über einen eher diffusen Kompetenzerhalt für einen späteren «Aufwuchs» macht die Problematik auch für auszubildende Kader nicht einfacher. Die Kaderausbildung muss mit allen Mitteln versuchen, Know-how für die Abwehr eines militärischen Angriffs zu vermitteln. Dazu gehören auch viele Einsichten und Denkanstösse aus der Zeit, als die Armee noch die «Verteidigungsfähigkeit» besass.

«Es sollen gerade die Schwachen, der Verteidigung Unterworfenen, immer gerüstet sein.»

Carl von Clausewitz

Wider die Plangläubigkeit. Ein grosser Teil der Führungsleistung besteht unbestritten aus Planung. Einen Plan im Kopf haben, heisst, mit einer Problemlösung bereit sein – denn planlos bedeutet in der Regel hilflos. Das gibt eine gewisse Sicherheit und schafft Raum zur Bewältigung der vielen anderen Herausforderungen der Führung. Doch was, wenn die Annahmen, die jedem Plan zugrunde liegen, nicht zutreffen, weil man es vielleicht nicht besser wusste, weil die Lage sich verändert hat? Aus verständlichen Gründen neigen wir dazu, an Plänen festzuhalten, in der richtigen Annahme, dass das Auftauchen von Friktionen normal ist und ein Hüst und Hott gefährliche Unordnung schafft. Doch falsch wäre es, entgegengesetzte Anzeichen auszublen-

den und auf das «Prinzip Hoffnung» zu setzen. Eventualplanungen können den Hauptplan ergänzen, machen ihn vielleicht robuster, aber sie sind kein Plan B. Es ist also beides gefragt: Konsequenz und Anpassungsfähigkeit. Die Führungsschulung muss das immer wieder thematisieren. Militärische Führung ruht nie, sie versucht der Entwicklung immer einen Schritt voraus zu sein.

Das Beste daraus machen

«Nur durch blanke Überlegenheit in allen militärischen Belangen hat man noch lange keinen Krieg gewonnen.» Das Zitat wird einem der fähigsten und unkonventionellsten Heerführer des Zweiten Weltkrieges zugeschrieben: Erwin Rommel (1891–1944). Militärische Führer neigen dazu, zur Erfüllung ihres Auftrages möglichst viele Mittel anzufordern (Waffen, Material, Personal, Unterstützung). Auch Rommel kannte im Wüstenkrieg Mangellagen aller Art, schwierige Rahmenbedingungen, einen hartnäckigen Gegner. Trotzdem fand und nutzte er Erfolgschancen, dank charismatischer Energie, Erfahrung und Lagekenntnis («Führung von vorn»).

Das Vorhandene optimal einsetzen. Es ist grundsätzlich unredlich, Aufträge zu erteilen, die nicht erfüllbar sind, weil die Mittel dazu fehlen oder die Umstände es gar nicht zulassen. Führungskräfte müssen sich über die Ausgewogenheit im Klaren sein und gröbere Abweichungen verantworten. In der Realität echter Einsätze, mit Verlusten und Notlagen, gibt es oft kaum scharf erkennbare Grenzen zwischen machbar und unmöglich. Trotzdem müssen Aufträge so weit wie möglich erfüllt werden. Umdispositionen, Improvisation, Täuschung und Überraschung können helfen, widrige Umstände zu überwinden. Nicht dass Kader nun systematisch in abenteuerlichen «Ersatzverfahren» geschult werden müssten, doch in der «hartnäckigen» Erfüllung des Auftrages unter verschiedensten Einschränkungen schon. Oft holt ein starker Wille, gepaart mit klugen Ideen, mehr aus lückenhaften Mitteln heraus, als es ein nur «mittelmässig» geführter und motivierter kompletter Verband könnte.

Das Bessere ist der Feind des Guten. Ein falsch verstandener Perfektionismus kann schädlich sein, auch in der militärischen Führung. Selbst generalstäblicher Gründlichkeit, Präzision und Fehlerfreiheit sind Grenzen gesetzt. Denn nie sind alle Fakten bekannt, nie sind Beurteilungskriterien vollständig, nie sind Schlüsse ohne jegliche «Voreingenommenheit» möglich. Und doch muss geplant und gehandelt werden. Meisterschaft in der Führung zeigt sich auch darin, dass unter Entbehrungen (Zeitdruck, Ungewissheit, Verluste) gefasste Entschlüsse mit unvermeidlichen Qualitätseinbussen fürs Erste durchgezogen, dann laufend evaluiert und bei Bedarf nachgebessert werden, wenn möglich. Es gibt also meistens gar keine perfekte Lösung, auch nicht mit überproportionalem Aufwand, vielleicht gar nur eine am «wenigsten schlechte». Führung muss damit pragmatisch umgehen können, ein gewisses Risiko in Kauf nehmen und dafür sorgen, dass die Umsetzung gelingt.

«Wer kämpft, kann verlieren. Wer nicht kämpft, hat schon verloren.»

Bertolt Brecht

Auf den Menschen bauen

«Mut steht am Anfang des Handelns, Glück am Ende.» Das Zitat stammt vom griechischen Philosophen und Kenner der Kriegskunst Demokrit (460-370 v. Chr.). Er riet, sich nicht von Furcht und Hoffnungen treiben zu lassen, sondern in gelassener Stimmung die Dinge anzugehen. Fast könnte man sagen: Das Glück gehört dem Mutigen und Tüchtigen. Was gerne vergessen geht, ist die Tatsache, dass es neben den Sachverhalten auch um die Führung von Menschen geht: Menschen, die in Führungsprozessen mitwirken, die Befehle beziehungsweise Aufträge ausführen müssen. Sie müssen an ihren Chef glauben können, in konstruktiver Disziplin erzogen und respektiert sein.

Vorbild und Dienstbereitschaft des Chefs. Das Bild des militärischen Vorgesetzten prägt die Schicksalsgemeinschaft und Leistungsfähigkeit der Truppe entscheidend. Wahre Chefs sind eben nicht mit jenen Hähnen vergleichbar, die nach Theodor Fontane glauben, die Sonne gehe ihretwegen auf. Sie leisten erheblich mehr, und wenn sie sich in den Vordergrund stellen, tun sie es aus Verantwortung. Doch trotz disziplinierter Hingabe an die Aufgabe liegt oft im Nebel, was denn im Entscheiden und Handeln richtig und was falsch ist. Dies auszuhalten und trotzdem Ordnung ins «Chaos» zu bringen, zu erkennen, was wie zu tun und was im Auge zu behalten ist, setzt einen unabhängigen Geist, Erfahrung und insbesondere Charakterstärke und Mut der Führenden voraus. Nicht gratis zu erhalten, sondern Produkt vielfältiger Einflüsse, insbesondere der militärischen Ausbildung und Erziehung. Führer werden nicht als das geboren, sie werden dazu gemacht.

Engagement und Disziplin der Unterstellten. Auch das ist nicht einfach gegeben, wenn es aber fehlt, geht gar nichts. Der Vorteil unseres Milizsystems ist, dass sich seine Kader als gleichberechtigte Bürgersoldaten empordienen müssen. Und sie erfahren dabei auch, dass niemand gut befehlen kann, der nicht zuvor gehorchen gelernt hat (nach Aristoteles). Die gehorsame Umsetzung eines Auftrages nach bestem Wissen und Gewissen ist nicht nur auf die letzte Stufe der Ausführung (Soldat) gemünzt, sie gilt auch zwischen den zahlreichen Hierarchiestufen der militärischen Führung. Die Disziplin ist so etwas wie die «gemeinsame Währung» für eine zielführende, sichere Zusammenarbeit in der Armee. Sie setzt idealerweise ein Grundvertrauen voraus: Der Chef weiss, was er will, er geht voraus und setzt alles daran, Erfolg zu haben. Unterstellte danken es ihm mit Auftragstreue und Engagement, das heisst, sie verstehen sich als Teil der Lösung und denken entsprechend mit. Gelingt Kadern diese anspruchsvolle, kooperative Führungskultur, so spricht man von der «verschworenen Einheit», die zu Höchstleistungen fähig ist. Sie ist im Sinne unseres Dienstreglements immer anzustreben, erfordert auch einen gewissen Mut – und vor allem ein positives Menschenbild. Jede Kaderausbildung tut gut daran, dies seriös zu thematisieren und es nicht einfach hoffnungsvoll irgendeinem praktischen Dienst mit anderen Schwergewichtsthemen zu überlassen. ■

Oberst i Gst a D Michael Arnold
lic. phil. II
Redaktor ASMZ
michael.arnold@asmz.ch
6006 Luzern