

Neue Zürcher Zeitung

BILDUNG



Chefsache

Wie Mitarbeiter zum Erfolg geführt werden

Führe, ohne zu befehlen!

Robin Schwarzenbach · «Ich dulde keine Fragen!», soll ein bekannter Unternehmer vor Jahren an einem Podium verkündet haben, als er Studierenden einer renommierten Universität seine Führungsprinzipien erläuterte. Stattdessen hätten Mitarbeiter das betreffende Problem vor der Besprechung zu analysieren und ihm dann verschiedene Lösungswege zu präsentieren, damit er zügig entscheiden und die Ausführung danach kontrollieren könne. Das Publikum war tief beeindruckt. Endlich mal einer, der praxisnah übers Chefsein referierte, da könnten sich so manche Professoren ein Beispiel nehmen! Ob die angehenden Kader unter den Zuhörern allerdings nach denselben Grundsätzen geführt werden wollten, ist nicht bekannt.

Sicher hingegen ist: Führen ist keine Einbahnstrasse, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gibt es immer eine Beziehung, und sei diese noch so indirekt, weil allenfalls über die Stimmung im Betrieb zu definieren. Dirk Lambrecht beispielsweise, der CEO des Urner Industriekonzerns Dätwyler, hat sich darangemacht, dem Unternehmen eine neue Kultur zu verleihen: Mitarbeiter verschiedener Abteilun-

gen sollen so viel wie möglich selber entscheiden – ohne bei ihren jeweiligen Chefs vorstellig zu werden. So will die Firma agil bleiben. Ein schönes Konzept. Aber was, wenn ein heimtückisches Virus den Fabrikbetrieb bedroht? Die Reportage aus dem Dätwyler-Werk in Schattdorf (Seite 6, 7) gibt Antworten.

Manche Firmen gehen noch weiter. Sie verzichten ganz auf Hierarchien, Stichwort «Holacracy»: Arbeiten ganz ohne Chef. Auch das klingt zu schön, um wahr zu sein. Wir haben bei einem Verfechter dieser Philosophie und bei drei weiteren Führungspersönlichkeiten nachgefragt (Seite 8, 9). Tenor des Kreuzverhörs: «Wir brauchen die besten Ideen!» Und die kann selbst der beste Chef nicht alleine haben. Neben Machern braucht es auch Lenker, Förderer, Unterstützer im Hintergrund. Manager, die Potenziale erkennen. Leader, die andere Menschen führen und inspirieren können, ohne zu befehlen. Leute wie Judith Wittwer, die künftige Chefredaktorin der «Süddeutschen Zeitung», die beim «Tages-Anzeiger» viele unterschätzt haben – zu Unrecht, wie das Porträt auf Seite 11 dieser Sonderbeilage zeigt.



Teamwork in progress: Scrumboard der IT-Firma Trivadis in Basel.

KARIN HOFER / NZZ

Inhalt

DIE NEUE CHEFSACHE

Verantwortung abgeben – ein krisentaugliches Konzept?
Seite 6, 7

HANNES GASSERT, LIIP

«Holacracy» funktioniert sehr gut bei uns»
Seite 8, 9

POWER-HARASSMENT IN JAPAN

Die Regierung geht mit einem Gesetz gegen böse Bosse vor
Seite 10

FÜHREN LERNEN IM MILITÄR

Antreten Soldaten, seid initiativ!
Seite 7

GF-CEO ANDREAS MÜLLER

«Ich schätze lebhafte Diskussionen, man lernt nie aus»
Seite 8, 9

WEITERBILDUNG NACH CORONA

Wie die Branche die Krise zu meistern versucht
Seite 10

CARL ELSENER, VICTORINOX

«Wir denken in Generationen, nicht in Börsenquartalen»
Seite 4

MAGDALENA MARTULLO-BLOCHER

«Ich persönlich bilde jährlich über 200 Mitarbeiter aus»
Seite 8, 9

HSG-PROFESSORIN HEIKE BRUCH

«Widerspruch ist wichtig für kreative Zusammenarbeit»
Seite 8, 9

JUDITH WITTWER

Die unterschätzte Chefredaktorin – ein Porträt
Seite 11

IMPRINT: Chefredaktion: Eric Gujer. Verantwortlich für diese Beilage: Robin Schwarzenbach.
Redaktion und Verlag: Neue Zürcher Zeitung, Postfach, 8021 Zürich.

Schritt halten?

Mit über 100 praxisnahen Weiterbildungsmöglichkeiten nicht in Rückstand geraten.

Wir wissen,
wie es geht



Hochschule für Wirtschaft Zürich **know.why.what.how**

HWZ

Die neue Chefsache

Verantwortung abgeben, die Mitarbeiter machen lassen: Viele Unternehmen wollen eine neue Führungskultur etablieren. Das klingt verlockend. Doch ist es auch krisentauglich – zum Beispiel in der Corona-Pandemie?

ROBIN SCHWARZENBACH, SCHATTDORF UND BASEL (TEXT), KARIN HOFER (BILDER)

Die Fasnacht konnte Reto Burkart noch geniessen. Der Direktor des Dätwyler-Werks in Schattdorf hatte Ferien, seine Frau ist Präsidentin einer Katzenmusik in Altdorf. Die lustigen Tage gingen Ende Februar ziemlich unbeschwert über die Bühne. Doch die Nachrichten aus Norditalien verhiessen nichts Gutes: 150 Corona-Infizierte, drei Tote. Schulen und Universitäten blieben geschlossen, Karnevalsumzüge wurden abgesagt. Südlich von Mailand und in Venedien wurden erste Sperrzonen eingerichtet, 50 000 Menschen befanden sich in Quarantäne.

Am letzten Tag der Urner Fasnacht meldete das Tessin den ersten Corona-Fall in der Schweiz. Eine Woche später hatte das Virus auch den Betrieb bei Dätwyler im Griff.

Burkart, seit 25 Jahren im Unternehmen, bis 2019 Produktionsleiter in Schattdorf und seit Januar für den gesamten Standort des Industriekonzerns verantwortlich, wollte die Mitarbeiter in der ersten Märzwoche eigentlich über die neuen Organisationsstrukturen informieren. Stattdessen standen plötzlich ganz andere Fragen im Raum: Wie wird Dätwyler auf das Coronavirus reagieren? Was ist mit älteren Mitarbeitern, was mit jenen, die wegen einer Vorerkrankung besonders gefährdet sind? Und wenn sich ein Fabrikarbeiter mit dem hochansteckenden Erreger infizieren sollte?

Tägliche Corona-Updates

Desinfektionsmittelspender gab es bei Dätwyler seit Mitte Februar, die Anweisungen des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) wurden umgehend aufgehängt, zuerst das gelbe, dann das rote Plakat, das zusätzlich zum Händewaschen zum Abstandhalten auffordert. Doch das reichte nicht.

Burkart sagt: «Entscheidend in einer solchen Situation ist Geschwindigkeit.» Im hauseigenen Pandemie-Team war man sich einig, dass die Belegschaft laufend und umfassend informiert werden musste. Aber wie? Die üblichen Kommunikationswege von der Chefetage über mehrere Teamleiter bis hinunter zu jedem einzelnen der 300 Mitarbeiter in der Produktion wären viel zu lange gewesen. Also entschieden Burkart und seine Kollegen vom Krisenstab, mehrmals aktualisierte Tagesberichte zu publizieren und diese auch in der Fabrik auszuhängen. Später kam ein WhatsApp-Broadcast auf dem Smartphone dazu. Im Bericht vom 20. März heisst es etwa, dass sich 66 Mitarbeiter zu Hause befänden, da sie zur Risikogruppe gehörten. Und: «Wir haben nach wie vor keine bestätigten Corona-Fälle in Schattdorf.»

Daran hat sich bis heute zum Glück nichts geändert. Aber wenn doch?

Burkart betont: «Wir haben klar kommuniziert: Wir sagen, wenn wir einen Fall haben.» Danach kämen gezielte Massnahmen zum Zug – abhängig davon, wo die betroffene Person gearbeitet hat. In Schattdorf werden unter anderem Kaffeekapseln hergestellt. Fünf riesige Maschinen produzieren und verpacken mehrere Millionen Alukapseln pro Tag, in allerlei Farben. Die Anlagen arbeiten rund um die Uhr; die Nachfrage ist ungebrochen (im Gegen-

satz zur Fertigung von Dichtungskomponenten für die Autobranche, die seit Wochen weitgehend stillsteht). Vor, hinter und zwischen den Anlagen hat es genug Platz. Die Mitarbeiter, die den Prozess im Schichtbetrieb überwachen und die automatisierten Maschinen laufend mit neuem Material bestücken, können problemlos Abstand halten. «Wenn alle die Regeln befolgen, sollte sich das Virus eigentlich nicht verbreiten können», sagt Burkart.

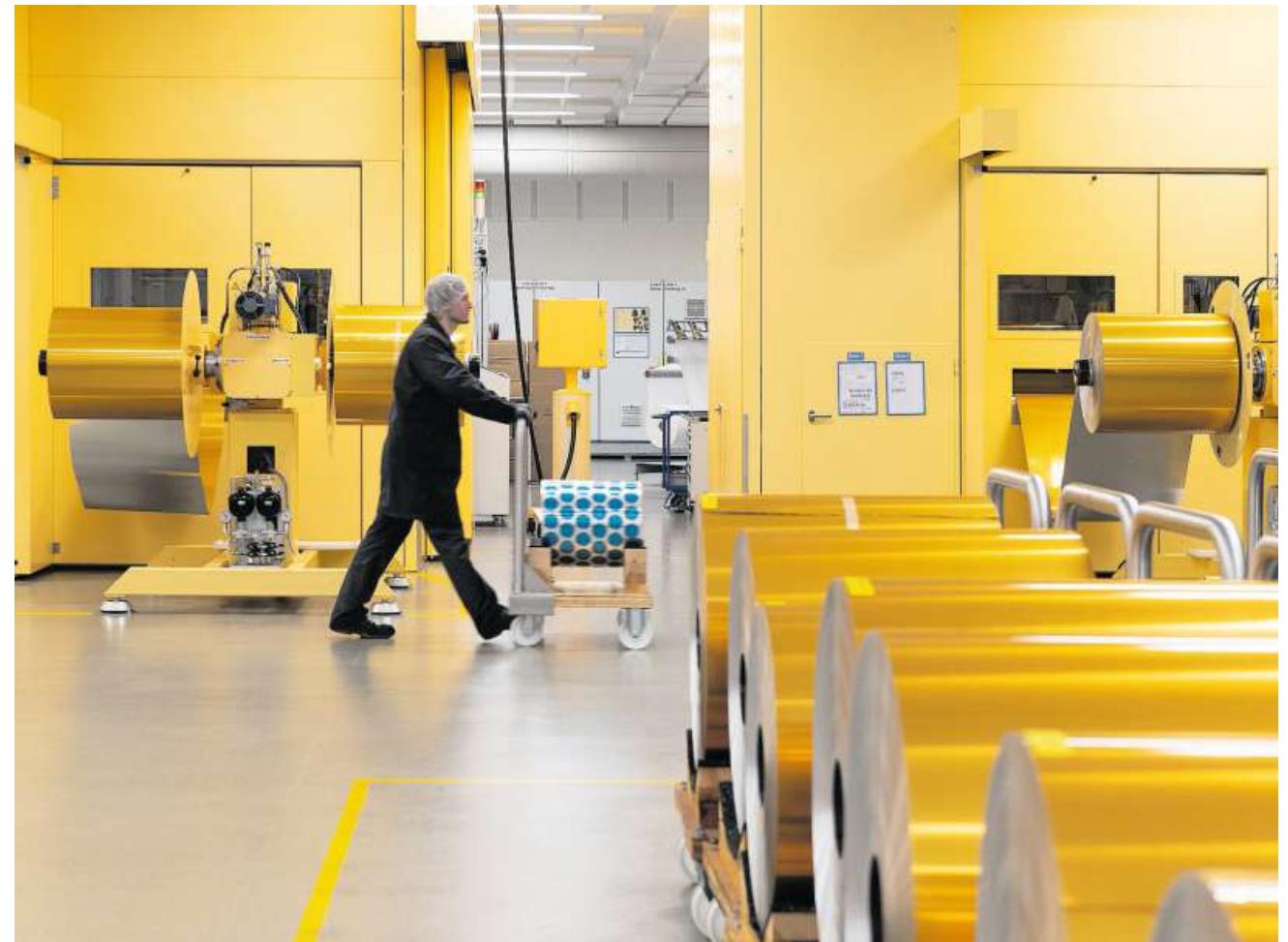
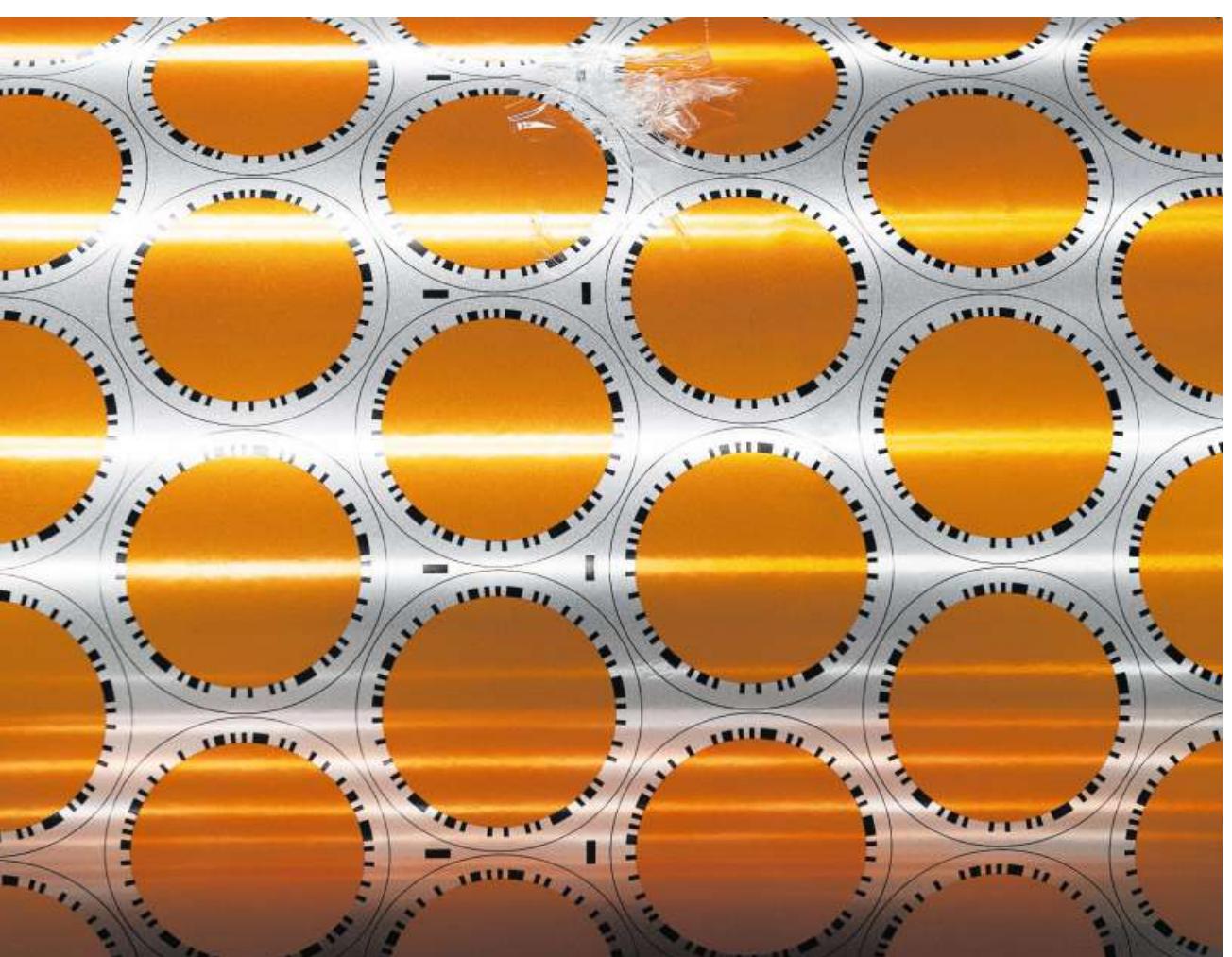
Sollte. Eigentlich. Sicherheit gibt es keine, auch gut zwei Monate nach dem Höhepunkt der Gesundheitskrise nicht. Tagesberichte über die Corona-Lage in Schattdorf werden weiterhin publiziert. Man müsse die «Awareness» des Personals aufrechthalten. «Aber irgendwann gehen einem die Worte aus», erzählt der Standortleiter. Um dann gleich anzufügen: «Ich glaube unbedingt an die Anweisungen des BAG.»

Es geht auch ohne ihn

Reto Burkart sagt es mit Überzeugung. Doch als Krisenmanager des Dätwyler-Werks kommt ihm entgegen, dass er nicht wie ein General voranschreiten und den Leuten ständig befehlen muss, was sie zu tun haben. Er hat das verheerende Hochwasser vom Sommer 2005 erlebt, als alle Angestellten zusammenstanden und «dreckig wurden», egal welcher Abteilung oder Stufe. Dieser Geist sei noch immer zu spüren, sagt Burkart. Um bei den Kaffeekapseln durchzuproduzieren zu können, packten Ende März auch Freiwillige aus dem Engineering-Team mit an. Sie waren sich nicht zu schade, den ganzen Tag Kisten zu schleppen.

Mit «Command and control», einer ausgeprägten Befehlskultur, die die Mitarbeiter an die kurze Leine nimmt, kann Burkart wenig anfangen. Der gelehrte Maschinenzeichner hatte früher selber Vorgesetzte, die immer alles wissen wollten und in schriftlichen Berichten bis auf das letzte Komma alles kontrollierten. «Das frustriert jeden», sagt der 50-Jährige, wenngleich er weiß: Mit einer starken Hand lassen sich schneller Resultate erzielen, gerade bei Kostendruck in Krisenphasen. Doch ob ein Unternehmen mit dieser Leitlinie langfristig gut beraten ist?

Burkart versucht, einen Mittelweg zu gehen. Auch er kam in den vergangenen Wochen nicht umhin, einen Chefscheid zu fällen – als im Dätwyler-Werk in Schattdorf Kurzarbeit eingeführt wurde. Grundsätzlich allerdings will der Site Director seinen Mitarbeitern den Freiraum geben, den sie brauchen, um ihr ganzes Potenzial zu entfalten. Und das Vertrauen – was in der Corona-Pandemie durchaus einen gegenseitigen Effekt haben kann: Burkart konnte darauf bauen, dass die Angestellten die Abstands- und Verhaltensregeln mittragen. Das habe ihm ein gutes Gefühl gegeben. Er hat die Kapsel-Produktion vor Jahren mitaufgebaut; die Leute in der Fabrik kennen ihn, zumindest jene in diesem Bereich. Außerdem war das Pandemie-Team immer handlungsfähig – auch ohne ihn. Burkart ist überzeugt: «Ein Chef hat erst dann einen guten Job gemacht, wenn es ihn in einer Krisensituation nicht braucht.»



Bei Dätwyler in Schattdorf werden rund um die Uhr Kaffeekapseln produziert. Das Corona-Schutzkonzept hat sich bewährt.

«Ein Chef hat erst dann einen guten Job gemacht, wenn es ihn in einer Krisensituation nicht braucht.»

Reto Burkart
Direktor des Dätwyler-Werks in Schattdorf

spüren: direkter kommunizieren untereinander; Beschäftigte verschiedener Abteilungen sollen möglichst viel selber entscheiden können, ohne zuerst die jeweiligen Vorgesetzten fragen zu müssen. Burkart kann und muss nicht alles wissen, was den Fabrikbetrieb in Schattdorf betrifft. Und die Konzernleitung in Altdorf liess den Standortverantwortlichen und sein Team gewähren, als die Lage wegen des Coronavirus immer bedrohlicher wurde.

Verantwortung abgeben. Die Mitarbeiter machen lassen, um agil zu bleiben – bei plötzlichen Krisen ebenso wie bei veränderten Kundenbedürfnissen, die innovative Lösungen erfordern. Das Urner Unternehmen ist mit diesem Ansatz in guter Gesellschaft. Vas Narasimhan, der CEO von Novartis, hat für die Angestellten des Pharmakonzerns gar die Lösung «unbossed» ausgegeben.

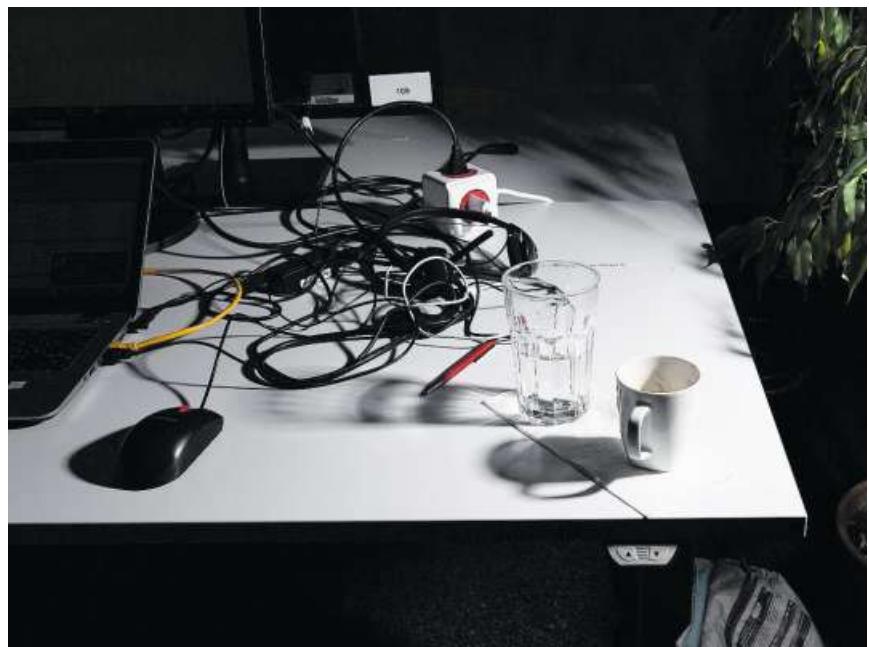
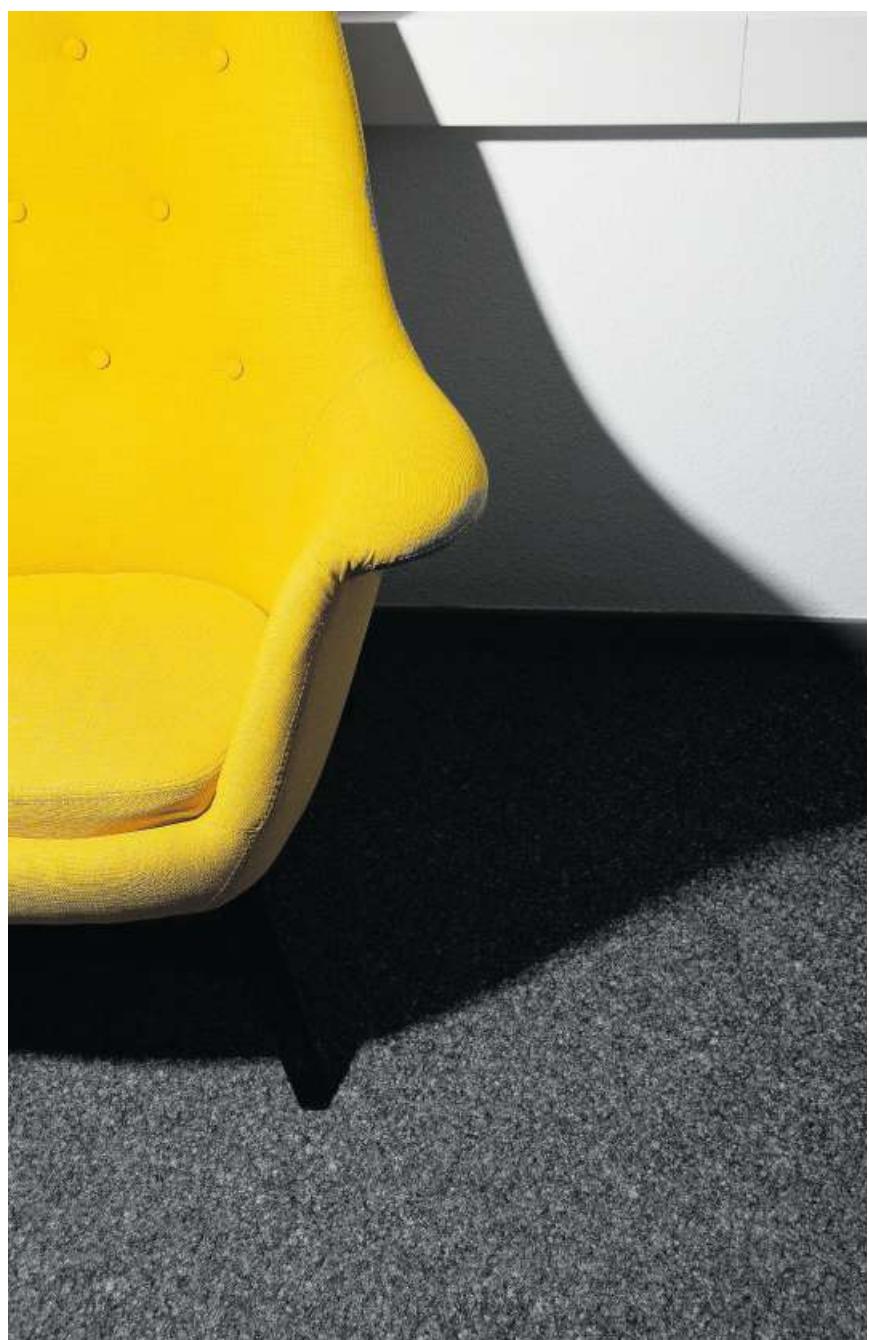
Die Sache mit dem Entscheiden

Dieses Prinzip dürfte auch auf Trivadis zutreffen. Das IT-Unternehmen nimmt für sich in Anspruch, seit der Gründung Mitte der 1990er Jahre «keinen Bock auf Chef» zu haben. So zumindest lässt sich der Firmengründer und Verwaltungsratspräsident auf der Website des Unternehmens zitieren – eine Philosophie, die seit dem Amtsantritt von CEO Ana Campos im September 2018

verstärkt gepflegt wird. So werden bei Trivadis keine Titel mehr geführt: Argumente sollen entscheiden und nicht, wer auf der Funktionsleiter (die es nach wie vor gibt) weiter oben steht. «Freiraum», «Miteinander», «Macher» – in der Basler Niederlassung sind die Plakate mit den Werten der Firma nicht zu übersehen.

Was steckt hinter diesen Begriffen? Und was bedeuten sie in einer Branche, in der Teamleiter den Kunden gegenüber kompetent auftreten und ihnen komplexe Produkte vermitteln müssen, mit dem rasant voranschreitenden Spezialistenwissen in den eigenen Reihen – das sie verkaufen wollen – jedoch kaum mithalten können?

Flache Hierarchien in der IT bringen es mit sich, dass jeder immer wieder Entscheide fällen muss, die auch für andere wichtig sind: im Sinne des laufenden Projekts, mit Blick auf den zahgenden Kunden. Lösung A und Lösung B und möglicherweise noch eine dritte Variante wochenlang mit sich herumzutragen – das geht nicht, denn das kostet Geld. «Ruhige Leute tun sich schwer damit. Das führt mitunter dazu, dass einer in der Gruppe das Risiko übernehmen muss und sagt: «Wir machen das jetzt so», sagt Adrian Herzog, Sales-Manager bei Trivadis. «Freiraum» und «Miteinander» klingen gut, aber sie sind nicht grenzenlos, «Macher» sind weiterhin gefragt. Software-Entwickler hingegen



Die IT-Firma Trivadis bietet Mitarbeitern viele, aber keine grenzenlosen Freiheiten.

neigen bisweilen dazu, von Natur aus eher zurückhaltend zu sein. Vielleicht auch deshalb, weil sie Fehler um jeden Preis vermeiden wollen. Manche von ihnen laufen Gefahr, sich in ihren Projekten zu verlieren. Solche Mitarbeiter gibt es in vielen Unternehmen.

Trivadis hat vor zwei Jahren sogenannte «Fuck-up Nights» eingeführt; Veranstaltungen, an denen Fehler und missratene Projekte offen debattiert werden, um daraus zu lernen. «Fail fast, learn fast»: Das ist bei unserer Firmenkultur ein ganz wichtiger Punkt», sagt Herzog – auch, weil man darauf angewiesen sei, die Business-Ziele des Unternehmens zu erreichen. «Freiraum» ist also nicht mit der Freiheit zu verwechseln, seinen Job einfach so wie bisher machen zu können. «Unbossed» bedeutet auch: unternehmerisch denken, unternehmerisch handeln, zeitnah entscheiden – auch wenn die eigene Rolle nur bedingt mit dem Business der Firma zu tun zu haben scheint.

Und was ist, wenn der Sales-Manager von einem Software-Entwickler Informationen braucht, die dieser eigentlich von sich aus teilen sollte, dies aber wegen anhaltender Zweifel – was ist nun die beste Variante? – noch immer nicht getan hat? «Man spricht mit dem Kollegen, um beim nächsten Kundentreffen eine Entscheidungsgrundlage zu haben», antwortet Herzog. «Ohne dass der an-

Falsch verstandene Laissez-faire-Modelle führen bei Mitarbeitern zu weniger Engagement und zu noch weniger Zufriedenheit als autoritäre Führung.

dere dies mit einem Chefgespräch verwechseln würde.» Flache Hierarchien sind ein verlockendes Konzept. Auch bei Trivadis sollen Mitarbeiter ihr ganzes Potenzial ausschöpfen können, ohne Einschränkungen «von oben». Das liegt jedoch nicht allen. Der kommunikative Aufwand ist deutlich grösser als in klassischen Strukturen.

Laut einer Studie der Universität St. Gallen (HSG) führen falsch verstandene Laissez-faire-Modelle bei Mitarbeitern zu noch mehr Erschöpfung, weniger Engagement und zu noch weniger Zufriedenheit als autoritäre Führung (die gegenüber «modernen» Konzepten in der Untersuchung freilich ebenfalls schlecht abschneidet). Hinzu kommt, dass bei weitem nicht alle Führungskräfte bereit sind, auf Mikromanagement zu verzichten. In fast jedem zweiten der von der HSG befragten Unternehmen werden Mitarbeiter nicht befähigt, Verantwortung zu übernehmen.

Kompliziert, aber notwendig

Viele Firmen haben allerdings keine andere Wahl, als eine neue Betriebskultur anzusteuern, da angestammte Geschäftsfelder zusehends wegbrechen und sie daher auf neue Einnahmequellen angewiesen sind. Der Wissenschaftsverlag Karger etwa kann sich längst nicht mehr darauf verlassen, mit gedruckten Publikationen allein bestehen zu können. Die Digitalisierung hat die Branche kräftig durchgeschüttelt. Forschungsresultate werden laufend, also nicht mehr nur am Ende grosser Studien publiziert; medizinisches Wissen soll breiteren Kreisen zugänglich gemacht werden. Dafür braucht es Ideen für neue Formate – und einen neuen Zug im gesamten Unternehmen, wie CEO Daniel Ebnete sagt.

Um diese Offenheit zu fördern, ist Karger dazu übergegangen, mehr Mitarbeiter an verlegerischen Entscheiden zu beteiligen: Es wurden Task-Forces gegründet, die Beschlussgrundlagen für sogenannte Circles erarbeiten. Diese Gruppen haben dann zum Beispiel zu entscheiden, welche neuen Produkte zu entwickeln und zu lancieren sind – und wie. Und zwar so unabhängig von der Geschäftsleitung wie möglich. Klingt kompliziert und ist es wahrscheinlich auch. Zumal Ebnete betont: «Die Geschäftsleitung hat durchaus den Anspruch, zu verstehen, was in den Circles vor sich geht – und sie versteht es auch.» Notfalls kann man sich bei Karger also weiterhin an den obersten Chef wenden. Doch man mache sich keine Illusionen: Ebnete dürfte einem meist nur als Sparringpartner zur Verfügung stehen. Entscheiden sollen mehr und mehr die Circles, also die Mitarbeiter, nicht das Top-Management.

Der Karger-CEO versteht Führung als eine Mischung aus sich durchsetzen und Gefolgschaft gewinnen – ein schwieriger Balanceakt, denn je bestimmter Chefs auftreten, desto einsamer werden sie. Und je partizipativer sie agieren, desto eher schaffen sie Raum für Befindlichkeiten, Intrigen, politische Ränkespiele. Für Ebnete indes gibt es keine Alternative. Er hat die neuen Strukturen zu verantworten; er will, dass Mitarbeiter mitdenken und Verantwortung übernehmen – auch wenn er sich selber immer wieder bremsen muss, um nicht (zu sehr) einzugreifen von oben.

Antreten, Soldaten, seid initiativ!

Karriere machen kann man auch ohne Militär. Dabei wären die Führungsprinzipien der Armee durchaus zukunftsfähig.

GEORG HÄSLER SANSANO

«Verschwitzt, zufrieden und gesund müde: Zum Abschluss dieser Woche marschierte die Kp [Kompanie] entlang der Bissen in den Rebbergen rund um Savièse in den Abend hinein. Auch wer zuweilen fluchte, war am Ziel doch stolz, den Marsch bestanden zu haben.»

Ich zitiere hier aus meinem Kommandanten-Tagebuch der Sommer-Rekrutenschule 258 bei den Festungstruppen in Sitten. Diese Gedanken über die Ausbildung meiner Kompanie dienten der Selbstreflexion – und wurden vom Einheitsinstruktor, meinem Coach und Ausbildner, jede Woche eingesehen. Das «Abverdienen» von Grad und Funktion ist ein praktischer Dienst. Das Prinzip lautet: Lehrlinge bilden Lehrlinge aus. Fehler sind erlaubt.

«Jetzt steht noch eine Nachschicht bevor – morgen will ich an meiner Bf-Ausgabe [Befehlsausgabe] für die Art SU [Artillerieschiessübung] ein brauchbares Konzept vorlegen, damit nach der Insp [Inspektion] direkt in die U [Übung] übergegangen werden kann.»

Bis ich als Hauptmann und vollständig ausgebildeter Kommandant vor meine Kompanie trat, hatte ich bereits fast 700 Dienstage geleistet. Also mehr als zwei Jahre Militär. Kampfstiefel statt Flipflops in den Semesterferien. Français fédéral im Wallis statt Sprachaufenthalt in Südamerika. Kameradschaft statt Freundschaften in aller Welt. Aber ich hatte meinen Frieden – und spürte ein wohlwollendes Vertrauen meiner Vorgesetzten.

Diese etwas eigenwillige Erkenntnis mag mit ein Grund sein, weshalb ich «weitergemacht» habe. Mich hat man nicht «gezwungen», niemand hat mir «unterschrieben», obwohl das damals in den 1990er Jahren «cooler» geklungen hätte als die simple Wahrheit: Ich erhielt die Möglichkeit, Chef zu sein.

«Heute, in der letzten Serie eines sonst hervorragenden Schiessens, konnte der letzte Schuss nicht beobachtet werden. Ein aufgebrachter Senn brachte schliesslich einen Splitter, der ihm um die Ohren geflogen sei.»

Früher gehörte es zum guten Ton, als Bürgersohn eine Militärkarriere zu machen. Max Frisch schreibt in seinem «Dienstbüchlein», einer kritischen Auseinandersetzung mit seiner Zeit im Aktivdienst, von einer «Armee der Vaterland-Besitzer, die sich unsere Armee nennt». Die Etikettierung des Militärs als «Speerspitze der Bourgeoisie» hält sich ebenso hartnäckig wie die «Schule der Nation». Beides hat mit der Wirklichkeit wenig bis nichts zu tun.

Die Armee ist ein Melting Pot der vielsprachigen Schweiz. Eine Integrationsmaschine. Neo-Schweizer vollenden den Integrationsprozess ihrer Familien nicht selten mit einer militärischen Laufbahn. Denn heute ist der Schritt zum «Weitermachen» eine individuelle Entscheidung. Das feldgrüne Beziehungsnetz spielt nicht mehr automatisch eine Rolle für die zivile Karriere. Der Nutzen liegt vielmehr in der praktischen Führungserfahrung und einer krisenfesten Arbeitstechnik für Aktionsplanung und Lageverfolgung – hilfreich auch in der Hektik des Arbeitsalltags.

Besonders prägend war die Ethik, die ich in der Armee gelernt habe: Loyalität gilt gegen oben genauso wie gegen unten. Der Erfolg hängt oft davon ab, dass man die Stärken des Einzelnen fördert, statt auf den Schwächen herumzurütteln. Dies hat auch mit der Auftragskavallerie zu tun – dem entscheidenden Prinzip militärischer Führung. Sie bezieht gemäss den aktuellen Reglementen der Schweizer Armee, «Unterstellen im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten ein Maximum an Handlungsfreiheit zur Auftragserfüllung zu belassen». Der Kommandant müsste seine Unterstellten deshalb «kennen und entsprechend ausbilden und erziehen».

«Ein Disziplinarverfahren bedeutet primär eine rechte Portion an Verantwortung. (...) Im Fall von Rekr [Rekrut] S. habe ich mein Urteil noch nicht gefällt. (...) Interessant die Begründung, weshalb er den Wein in den Bkr [Bunker] mitgenommen habe: Es sei halt hier im Wallis so Brauch.»

Der Kommandant trägt allein die Verantwortung. Deshalb ist er auch in der militärischen Lebensgemeinschaft der Kadi, der über leichte Verstöße gegen Befehle und Dienstvorschriften urteilt. Die Rolle des Offiziers als Erzieher war aber stets umstritten. Der preussische Drill, den die Schüler von General Ulrich Wille propagierten, kollidierte bis weit in den Kalten Krieg mit der Idee einer Armee von Bürgern in Uniform. Diesen inneren Widerspruch muss die Milizarmee aushalten. Sie ist sowohl Ausdruck des demokratisierten Gewaltmonopols als auch ein Mittel der Sicherheitspolitik, das sich im Einsatz bewähren muss. Befehl und Gehorsam sichern in einem Gefecht das Überleben. Eine gute Diskussionskultur vorher und nachher bringt den taktisch klugen Entschluss.

Letztlich geht es bei der militärischen Führungsausbildung darum, genau in diesem Spannungsfeld zu bestehen, zwischen zivilem Augenmass und soldatischer Professionalität. Im zentralen Führungsreglement der Armee ist deshalb auch festgeschrieben, dass der Kommandant seinen Unterstellten vertrauen können müsse: «Von diesen verlangt er Mitdenken und die Bereitschaft, selbstständig und initiativ im Sinne seiner Absicht und seines Auftrags zu handeln.»

«Besonders gefreut hat mich, mit welcher Offenheit die Kader die Anmerkungen der U Ltg [Übungsleitung] aufgenommen haben und sich selbstkritisch hinterfragten.»

Für mich bedeutet die militärische Laufbahn einen Beitrag ans Gemeinwesen und damit Tuchfühlung mit den Menschen in diesem Land. Mit mittlerweile 1100 Diensttagen verschieben sich die Akzente von direkter Führung hin zu den Zusammenhängen des sicherheitspolitischen Gesamtsystems. Die ständige Weiterbildung aber bleibt, und auch der Stoff für gute Geschichten geht nicht aus.

«Den Abend verbrachte ich bei der Kp und fühlte etwas den Puls meiner Mannschaft. (...) Es ist ein gutes Gefühl, Kdt [Kommandant] der Kp II zu sein.»

Georg Häsler Sansano, NZZ-Redaktor mit Schwerpunkt Sicherheitspolitik, ist Oberstleutnant der Schweizer Armee.