



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Schweizer Armee  
**Höhere Kaderausbildung der Armee**



# Leadership & Management


## Chef sein – Mensch sein

HSLU W, 06. November 2014

Brigadier Daniel Moccand, Direktor Militärakademie an der ETH Zürich




# Disposition

- 1 Einführung**
  - 2 Führungserfahrungen**
  - 3 Erwartungen an einen Vorgesetzten**
  - 4 Zusammenfassung**
- 
- A thick blue horizontal bar spanning the width of the slide, positioned below the list items.



# Disposition

- 1** Einführung
  - 2 Führungserfahrungen
  - 3 Erwartungen an einen Vorgesetzten
  - 4 Zusammenfassung
- 



# Einführung Zielsetzung

- **Überzeugung vermitteln, dass auftragszentrierte und menschenorientierte Führung kein Widerspruch ist**
- **Denkanstösse geben – Wettbewerb der Ideen ankurbeln**



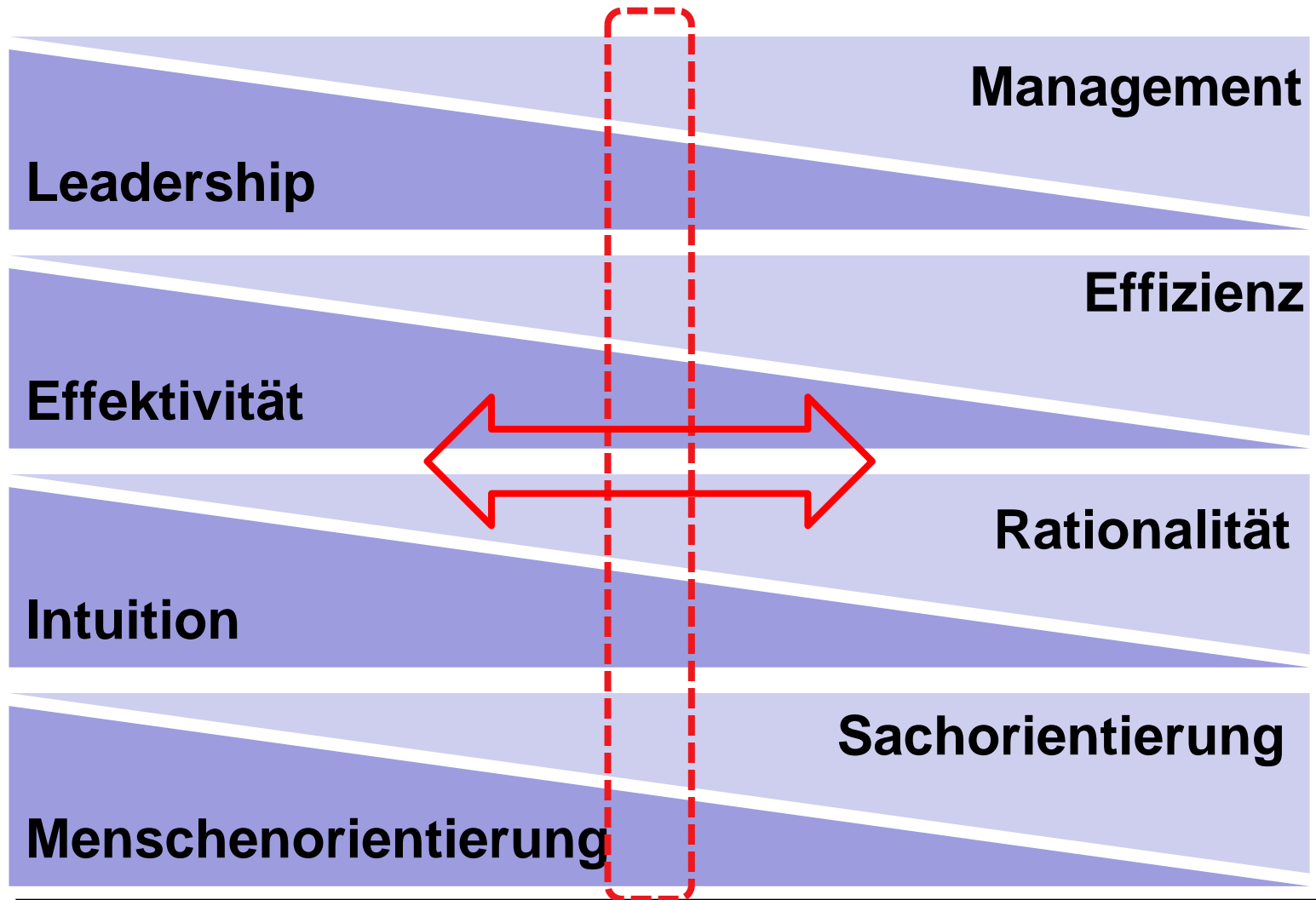
# Einführung Methode

- **Praxisbericht**
- **Kein neues wissenschaftliches Modell**
- **Keine Rezeptsammlung**



# Einführung

## Spannungsfelder der Führung





# Einführung

## Unterschiede Armee - Wirtschaft

Armee	Kriterium	Wirtschaft
Sicherheitspolitisches Instrument des Staates	Finalität der Organisation	Gewinnorientierte Organisationen
Maximalprinzip	Ökonomisches Prinzip	Minimalprinzip
Zwangsgemeinschaft	Zugehörigkeit	Wahlgemeinschaft
Auftrag / Menschenleben	Verantwortungsumfang	Ökonomischer Erfolg
Kurzfristig (Wochen)	Engagement der Mitglieder	Langfristig
Disziplinarstrafgewalt	Sanktionsmöglichkeiten	Lohn / Verweis / Kündigung
Hoch	Verbindlichkeit der Entscheide	Tiefer
Stark ausgeprägt	Hierarchie	Eher flach
Schicksalsgemeinschaft	Soziale Nähe	Weniger Bedeutung
Maslow: eher unten	Führungssituation	Maslow: eher oben
Formalisiert (Eventualplanung)	Umgang mit Unsicherheit	Wenig formalisiert (Opportunitäten nutzen)
Langfristig	Zeithorizont	Kurzfristig



# Einführung

## Gemeinsamkeiten Armee – Wirtschaft

- **Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge der Führung von Menschen und sich selbst**
- **Fragen nach der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Menschen**
- **Problemstellungen der Strategie und Organisation**
- **Umgang mit Informationsmangel**
- **Entscheidungsmethodik**
- **Steuerung komplexer Abläufe**
- **Benutzung technologisch komplexer Infrastruktur**


- Patrick Kilchmann, Wirtschaftsführer und Milizoberst; Führungsseminar im FLG II

- Adrian Röthlisberger, Masterarbeit: Nutzen der unteren militärischen Kaderausbildung für angehende Führungskräfte in der Wirtschaft, 2007





# Disposition

- 1 Einführung
  - 2 Führungserfahrungen**
  - 3 Erwartungen an einen Vorgesetzten
  - 4 Zusammenfassung
- 
- A thick blue horizontal bar spanning the width of the slide, positioned below the list items.



# Führungserfahrungen

## These 1

**Ein guter Vorgesetzter muss zuallererst  
Ergebnisse liefern**

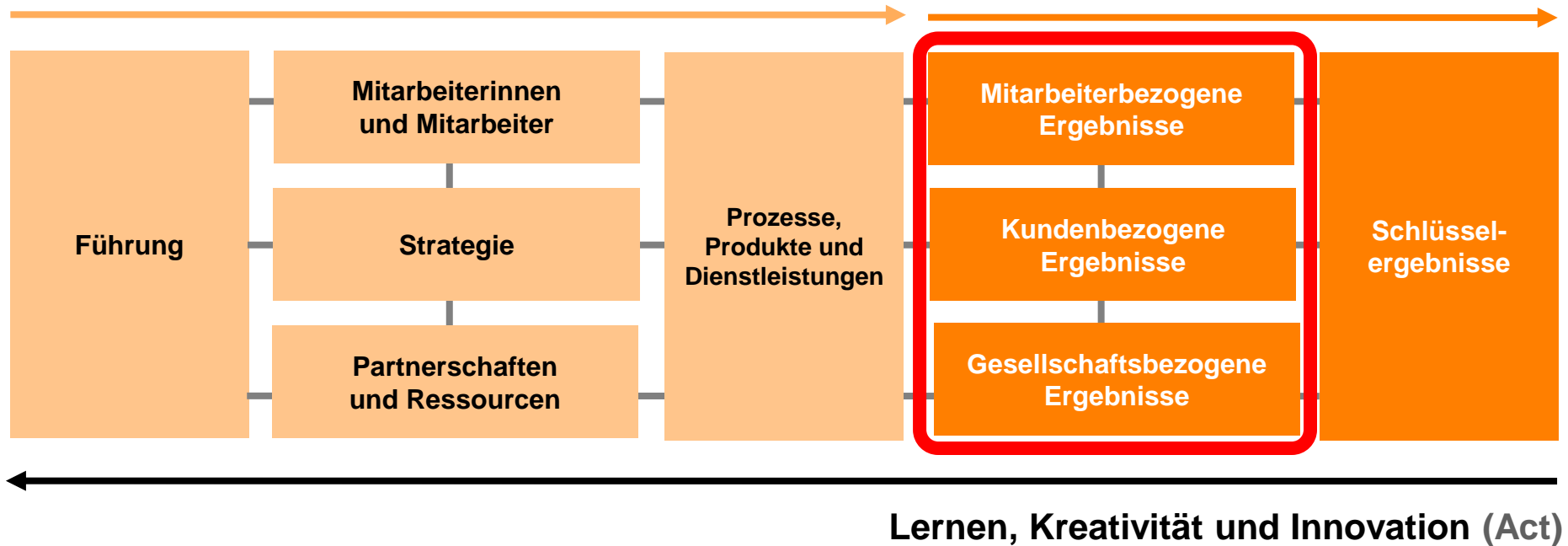


# Führung

## Systemischer Ansatz

Befähiger (Plan, Do)

Ergebnisse (Check)



EFQM Excellence Modell



# Führungserfahrungen

## These 2

**Ein guter Vorgesetzter muss auf zwei Ebenen  
Wirkung erzielen**

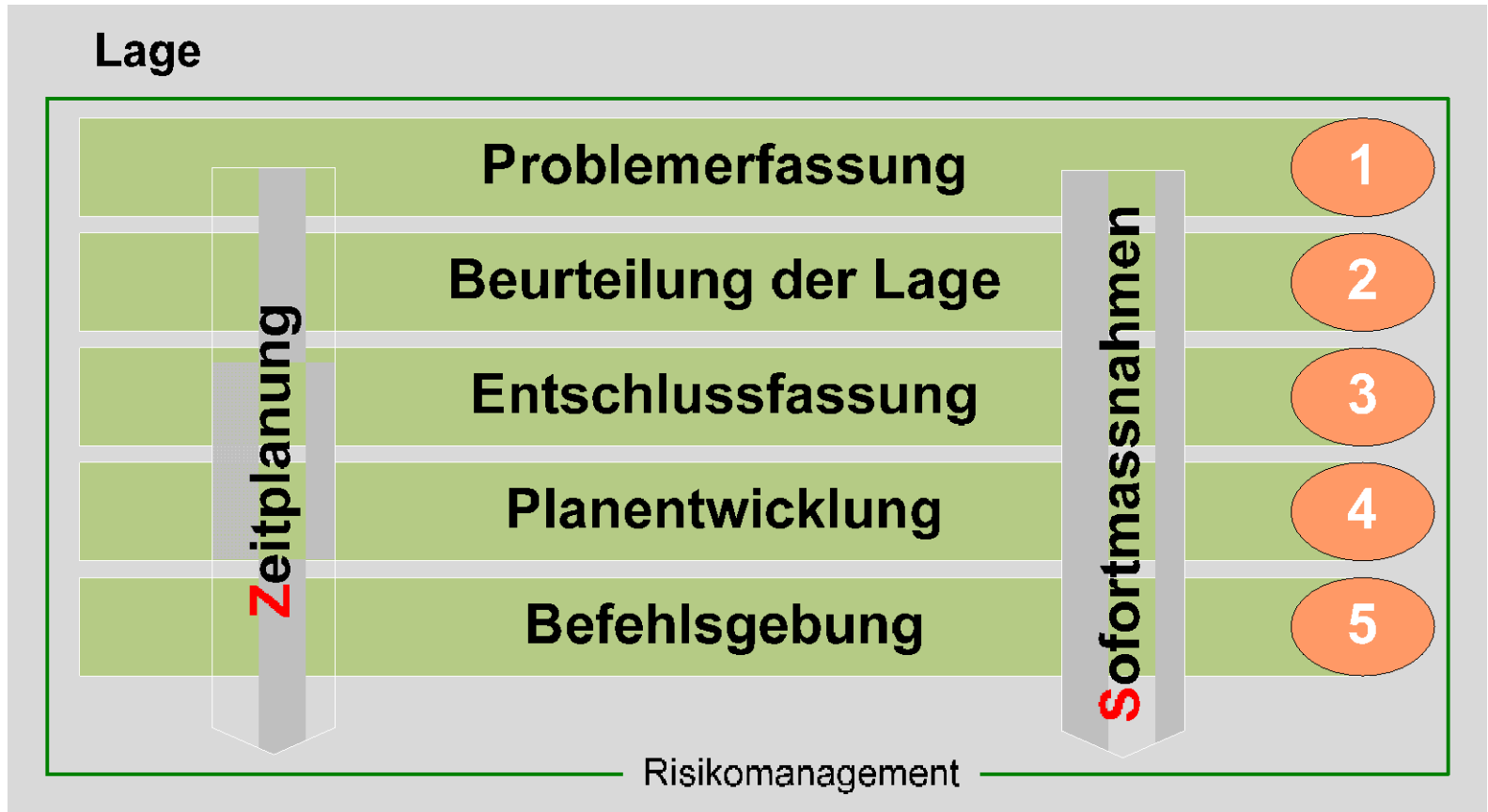
- auf der Sachebene
- auf der menschlichen Ebene

**Um Sachen zu bewegen, muss man zuerst  
Menschen bewegen**



# Führungserfahrungen

## Führungsprozess – Arbeitsteilung





# Führungserfahrungen

## These 3

**Ein guter Chef führt differenzierend**



# Führungserfahrungen

## Situationsvariablen





# Führungserfahrungen

## These 4

**Ein guter Chef stützt sich auf ein  
reflektiertes Wertesystem**





# Führungserfahrungen

## Wertesystem



**Gerechtigkeit**



**Tapferkeit**



**Weisheit**



**Mässigung**



# Führungserfahrungen

## These 5

**Ein guter Chef kennt sich selbst  
und seine Mitarbeitenden**

# Führungserfahrungen

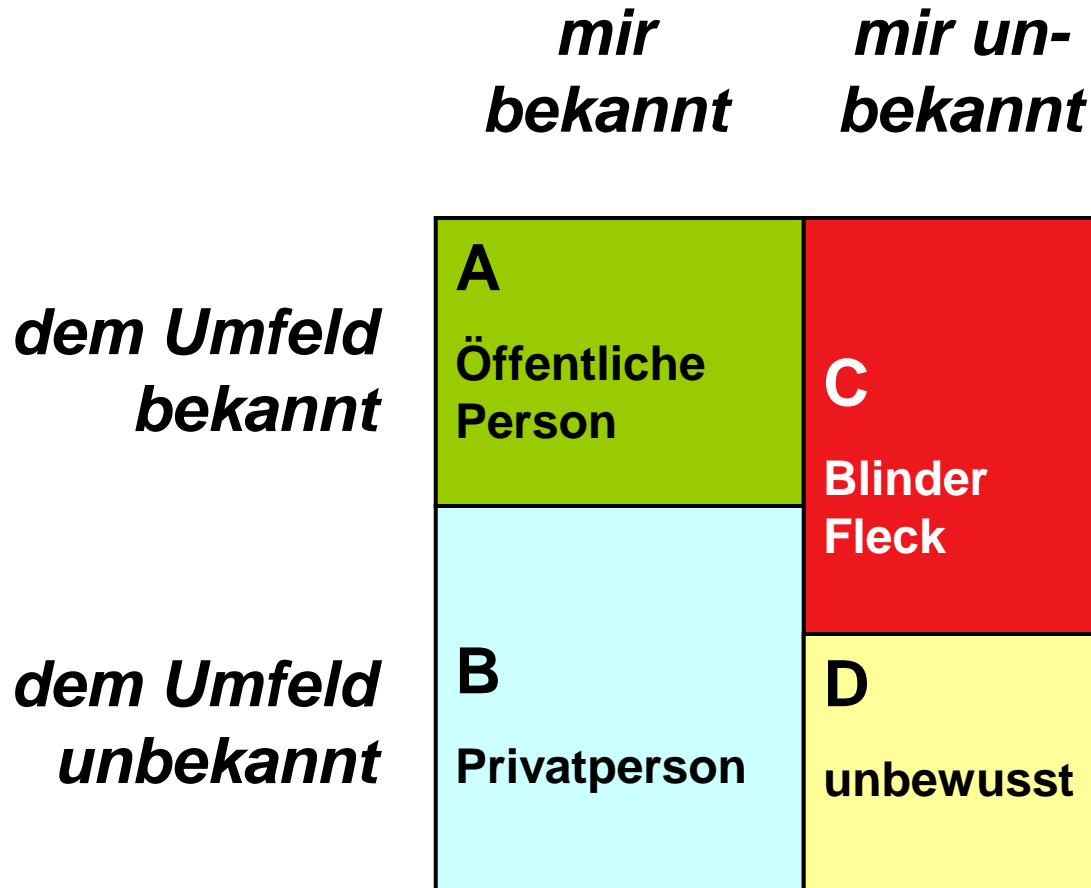
## Selbstreflexion und Empathie

- Was ist meine Bestimmung im Leben?
- Wie wirkt mein Führungsverhalten auf meine Mitarbeitenden?
- In welchen Situationen und bei welchen Mitarbeitenden reagiere ich eher emotional?
- Erfülle ich selbst jene Anforderungen, die ich bei meinen Mitarbeitenden unerbittlich fordere?
- Bin ich bereit, «erste Eindrücke» aufgrund neuer Erkenntnisse zu revidieren?
- Kenne ich die beruflichen und privaten Interessen meiner Mitarbeitenden?
- Kenne ich ihre Eignung und Neigung?
- Welche Erwartungen haben sie an mich und meinen Führungsstil?



# Führungserfahrungen

## Der Balken im eigenen Auge



**JOHARI – Fenster**



# Führungserfahrungen

## These 6

**Ein guter Chef verfügt über Augenmass**




# **Führungserfahrungen**

## **Augenmass**

- **Sinn für das Machbare**
- **Zwei Stufen tiefer denken**
- **Unterschiedliche Wirklichkeiten anerkennen**
- **Vorschriften sind für den Menschen da, und nicht umgekehrt**



# Disposition

- 1 Einführung
  - 2 Führungserfahrungen
  - 3 Erwartungen an einen Vorgesetzten**
  - 4 Zusammenfassung
- 
- A thick blue horizontal bar spanning the width of the slide content area.

# 1. Wirkung erzielen





## 2. Ethisch handeln



# 3. Persönlichkeit weiter entwickeln



# 4. Führungsverständnis weiter entwickeln



# 5. Wandel erleichtern



**Maj Gen JFC Fuller  
1878-1966**

**The soldier is the most conservative creature on earth. It is really dangerous to give him a new idea, because he will not adopt it, until it is obsolete and then he will not abandon it until it has nearly destroyed him.**






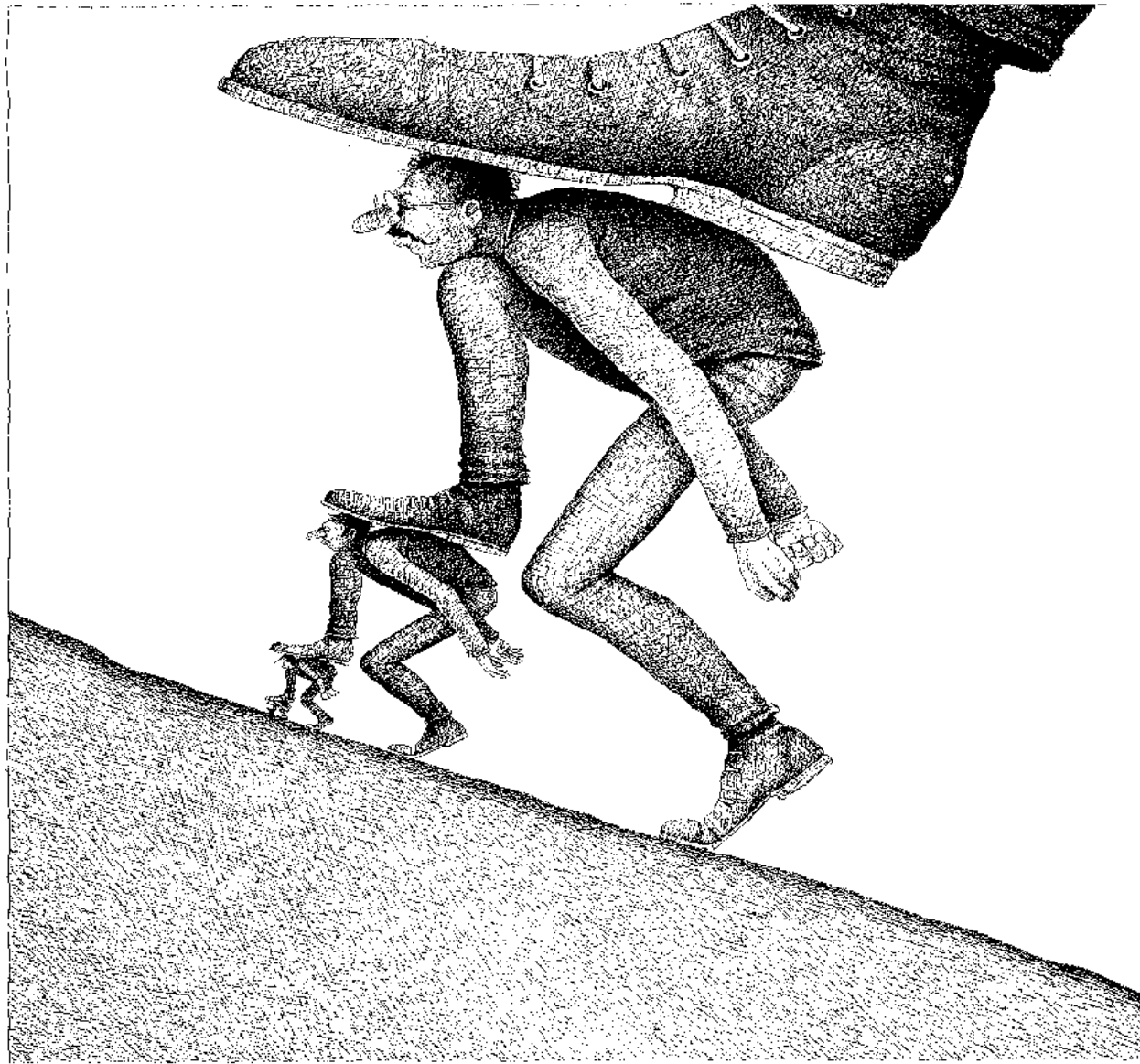
# 6. Zivilcourage zeigen und erlauben




# Disposition

- 1** Einführung
  - 2** Führungserfahrungen
  - 3** Erwartungen an einen Vorgesetzten
  - 4** Zusammenfassung
- 

# Verpflichtung – Chance und Risiko





Es kommt nie und nimmer  
darauf an, was *wir*  
vom Leben zu erwarten haben,  
vielmehr lediglich darauf:  
was das Leben *von uns* erwartet.

*Viktor E. Frankl*