



Strategie – Was Politik, Management und Unternehmer vom Militär lernen können

Das Covid-Virus löste eine Krise aus. Diese verursachte Konfliktpotenzial im sozialen und wirtschaftlichen Umfeld. Was diese Krise auch zum Vorschein brachte, sind Egoismus und narzisstische Verhaltensweisen wie auch gewisse Führungsschwächen.

| Armin Baumann

Um Krisen zu bewältigen, braucht es eine starke Führung mit einem ausgeprägten Leadership-Verhalten, mit welchem Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden. Damit auf Krisen reagiert werden kann, ist es wichtig, diese frühzeitig zu erkennen und entsprechende vorbehaltene Entschlüsse zu haben. Eine laufende Lagebeurteilung ist eminent wichtig, um Fehler zu minimieren. All dies kann von der militärischen Führung abgeleitet werden.

Krisen zeigen Stärken und Schwächen von Menschen – mitunter auch Führungskräften – und Systemen auf. Eine Krise (nach Wikipedia) «... ist im Allgemeinen ein Höhepunkt oder Wendepunkt einer gefährlichen Konfliktentwicklung in einem natürlichen oder sozialen System, dem eine massive und problematische Funktionsstörung über einen gewissen Zeitraum vorausging und der eher kürzer als länger andauert...» Der erste Konflikt entstand durch politisch festgelegte Einschränkungen und weitere werden noch durch wirtschaftliche Strukturveränderungen entstehen. Kriegerische Auseinandersetzungen sind meistens die Resultate einer nicht gelösten Krise. Deshalb gehört Krisentraining zur täglichen Praxis im militärischen Führungstraining.

In der militärischen Führung lernt man unter anderem:

- **Eventualplanung:** Darin werden Szenarien für mögliche Krisen entwickelt, Zeitverhältnisse festgelegt, mögliche Massnahmen entschieden usw., und dies nicht erst, wenn der Fall eintritt. Damit wird ein Überraschungseffekt mit Führungsstarke verhindert.
- **Führungsflexibilität/-prinzipien:** Worin zum Beispiel Reserveelemente definiert werden, um die Freiheit des Handelns zu gewähren. Dies bedeutet, nicht alle Ressourcen fix zu verplanen.
- **Entscheidungsfindung/Lagebeurteilung:** Damit Entscheide getroffen werden können, ist eine laufende Lagebeurteilung von sehr grosser Wichtigkeit und somit können vorbehaltene Entschlüsse, die zum Teil aus der Eventualplanung stammen – umgesetzt werden.

Diese Punkte sollen die Führung vor Überraschungen schützen und helfen vor allem, Zeit zu gewinnen, damit mit klarem Kopf weitere Massnahmen in die Wege geleitet werden können.

Beratungsgremien, die laufend von ihrer Linie (politisch, führen, strategisch) abwei-

KMU Swiss veranstaltet pro Jahr rund 30 Anlässe, in welchen zum Teil auch ICT-Themen abgehandelt werden. Die beiden Symposien im Frühjahr und Spätsommer finden in Baden respektive Brugg statt. Insidetreff (Best Practice-Anlass) findet bei Firmen und Stammtreff (After Work-Session) in ausgewählten regionalen Lokalen statt. Rund 2000 Teilnehmer besuchen jährlich diese Anlässe.

Vereinsmitglieder von KMU Swiss profitieren von kostenlosen Zutritten an Insidetreff, Stammtreff und Rabatten für Symposien und Golf und können Inhalte der Anlässe mitbestimmen.

Ziele von KMU Swiss sind Wissen zu vermitteln, zu vernetzen und Teilnehmer für Neues zu motivieren. Dies ganz nach dem Motto: «KMU Swiss: Weil Wissen und Kontakte mich und meine Firma weiterbringen!» www.kmuswiss.ch

chen und neue Meinungen einbringen, zeigen uns, dass die strategischen (langfristige Planung) Hausaufgaben nicht gemacht wurden. Damit schaden sie der Glaubwürdigkeit der Führung und vor allem verursachen sie Unsicherheit in deren Umfeld.

Leider sind die Mehrheit der Politiker/innen und heutigen Führungskräfte der Wirtschaft nicht militärisch geschult und eher Verfechter der Wohlfühlgesellschaft. Besondere Lagen bedingen besondere Massnahmen und nicht Wohlfühlpolitik, die versucht mit Staatsgeldern Führungsfehler «auszugleichen».

Meinen Studenten stelle ich oft die folgende Frage: «Kennen Sie den Unterschied zwischen Manager, Politiker und Unternehmer?» Meist erhalte ich ein «Nein!» Darauf erkläre ich es wie folgt: «Ein Manager entscheidet Dinge, die den Zeithorizont von weniger als einem Jahr haben, die Politiker solche mit weniger als drei Jahren und der Unternehmer trifft Entscheide mit einem Zeithorizont von mehr als drei Jahren!» Weshalb ist dies so? Der Manager wird anhand seiner Budgetzahlen gemessen, welche einem Geschäftsjahr entsprechen. Der Politiker will in vier Jahren (meist) wieder gewählt werden und die Wahl nicht gefährden. Denn jeweilige Entscheide passen ja nicht allen Bürgern gleich. Der Unternehmer trifft unternehmerische Entscheidungen, um eine nachhaltige Strategie fahren zu können und damit Arbeitsplätze und Geschäftstätigkeit zu sichern.

Strategie ist aus dem griechischen Wort «Strategos» abgeleitet, was Heerführer bedeutet, und zeigt die militärische Herkunft. Strategie bedeutet die Vorbereitung/Planung des Handelns und den Einsatz der Mittel, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Die Strategie sagt somit innerhalb eines Konzeptes, wie und womit etwas erreicht werden soll. Konzeptionelles Vorgehen sieht wie folgt aus: Situationsanalyse, daraus abgeleitet die Ziele, dann

die Strategie wie Ziele erreicht werden. Basierend darauf werden Massnahmen festgelegt zur Umsetzung der Strategie. Und zu guter Letzt wird das Controlling (Steuern) des Konzeptes definiert, was die laufende Analyse der definierten Einheit mit Umfeld bedeutet und damit allfällige Korrekturen bedingt. Erfolgreiche Strategieansätze erhält man, indem man in Szenarien denkt. Szenarien sind Modelle, in denen man «Was ist, wenn... und was sind die Folgen daraus?» durchspielt und bewertet. Militärisch betrachtet sind dies vorbehaltene Entschlüsse.

Ein weiterer wichtiger Punkt in Krisen ist das Treffen von Entscheidungen. Entscheidungen zu treffen kann man nicht lernen. Entscheiden bedingt Mut, Vertrauen, Wissen und Erfahrung. Werden in einem sich verändernden Umfeld keine Entscheidungen getroffen, kann man nur verlieren. Entscheidungen geben dem Umfeld Planungssicherheit und Zeitgewinn, welche die Handlungsfähigkeit bestärken.

Wo liegt aktuell bei Entscheidungen/Massnahmen in der aktuellen Covid-Lage der Hund begraben? Die meisten Mitglieder der «Entscheidungs»-Gremien durften kein militärisches Krisenmanagement erfahren oder erlernen. Den Politikern fehlt es oft an wirtschaftlichen und unternehmerischen Erfahrungen, weshalb sie sich auf ihre Berater verlassen – welche meist auch aus dem politischen Umfeld stammen. Die Abwicklung der Covid-Lage ist nicht mehrdimensional, wenn zu Gunsten einer Alterskategorie entschieden wird und dabei wirtschaftliche Aspekte in den Hintergrund treten, aber dafür mit aktuell noch vorhandenen finanziellen staatlichen Mitteln kompensiert werden muss. Dies führt zu einem beschleunigten Strukturwandel im Wirtschafts- und sozialen Umfeld. Jedes System regelt sich selbst und wenn ein Eingriff in ein System erfolgt, so hat dies Einfluss auf weitere Dimensionen anderer Systeme. ■