

INFO

flash 15

3. NOVEMBER 2019

Forum Flugplatz Dübendorf

Im Jahr 1990 gegründeter unabhängiger Verein, dessen Mitglieder sich zu einer glaubwürdigen Armee und leistungsstarken Luftverteidigung bekennen.

WILL EIN OFFIZIER JEMAND SEIN ODER ETWAS TUN?



DR. ROGER HARR

The author is a dentist, chairman and owner of FRENKENKLINIK AG, winner of the national ESPRIX quality award, the only Swiss winner of the EUROPEAN QUALITY AWARD, former Air Force General Staff Officer and Past President of AVIA - Society of Swiss Air Force

Will ein Offizier jemand sein oder etwas tun?

Armeen sind in erster Linie Leistungsgesellschaften und belohnen Offiziere für Erfolge bei anspruchsvollen Aufgaben. Ein Nebenprodukt dieses merikokratischen Systems ist, dass es im Verlauf einer militärischen Karriere immer wieder einmal Situationen geben kann, wo Offiziere den Wunsch nach Beförderung mit der Wahrung von ethischen Grundsätzen und Individualität in Einklang bringen müssen. Es sind die Momente der Wahrheit.

Diese Balance beginnt in einer Standardkarriere dann an Bedeutung zu gewinnen, wenn der mit dem Masstab der Loyalität gegenüber dem System beurteilte Offizier an Scheidewegen steht. Ein erster Scheideweg ist der Vorschlag für die Generalstabsausbildung, ein weiterer, wenn das Streben nach den (Generals-) Sternen beginnt.

Von einem karrierebewussten Offizier wird erwartet, dass er grössere Schwierigkeiten toleriert, das System mit mehr Eifer unterstützt und Frustration mit weniger Widerstand erduldet. Im Gegenzug erwartet der Offizier natürlich Sicherheit und Beförderung. Wenn der karrierebewusste Offizier vor einem ethischen Dilemma steht, das seine Beförderung gefährdet, ist Karrierismus ein

wahrscheinliches Ergebnis. Diese Kader befinden sich in der anspruchsvollen Situation, nicht einfach nur Abnicker zu sein zu wollen, sondern Entwicklungen in der Armee trotzdem positiv beeinflussen zu können.

Eigentlich sollten Offiziere bei ihren Entscheidungen nicht an ihre investierten Dienstjahre denken, aber es ist natürlich eine normale Reaktion, dies zu tun. Dadurch entsteht ein Riss in der Rüstung des karrierebewussten Offiziers, welcher manchmal von Vorgesetzten ausgenutzt wird, um ihn zu zwingen Situationen zu akzeptieren, die unzumutbar gewesen waren, als Karrierefaktoren weniger wichtig waren. Dies wiederum kann zu schlechten Entscheidungen in den kritischen Momenten der Wahrheit führen, welche als Dilemma bezeichnet werden können.

Navigieren durch das Dilemma

Obwohl höhere Stabsoffiziere (HSO = Generäle) Armeen und Flugzeuge kommandieren, übernehmen Stabsoffiziere oft den grössten Anteil der Arbeit. Dies kann zu schwierigen Situationen führen, in der die HSO unter enormem Druck, selbst erfolgreich zu sein, erheblichen Druck ausüben können, um ihre gewünschten Ziele zu erreichen.

Wenn zum Beispiel ein HSO eine wohlwollende Überprüfung eines zu beschaffenden Waffensystems wünscht, um das Gesamtprojekt nicht zu gefährden, kann er den Stabsoffizier in der Projektleiterfunktion bitten, negative Informationen in einem Bericht umzuformulieren oder sie ganz aus dem Bericht auszulassen. Das scheint nicht dramatisch zu sein. Niemand wird verletzt werden, und der HSO glaubt vielleicht sogar aufrichtig, dass die Unterlassung zum Wohle des Gesamtprojektes ist. Der Projektleiter mag mit der Auslassung ein Problem haben, aber er weiss, dass es bei einer Weigerung eine nachteilige Auswirkung auf seine Karriere haben würde.

Genau dieser Moment der Wahrheit ist der springende Punkt. In diesem Moment kann



**WILL EIN
OFFIZIER
JEMAND SEIN
ODER
ETWAS TUN?**

der Karriereoffizier ein Stück Unabhängigkeit und Selbstachtung verlieren und den Weg des unethischen Verhaltens einschlagen. Er muss zwischen seinen Karriereperspektiven und seiner Integrität wählen. Es gibt genug Beispiele, in denen sich karrierebewusste Offiziere mit internen Papieren an ihre Vorgesetzten absichern, damit sie sich vor dem Strudel eines kollabierenden Projektes retten können und nicht selber untergehen.

Das Erkennen eines solchen Dilemmas ist der erste Schritt, um richtig zu reagieren. Die meisten - jedoch nicht alle - der Betroffenen werden intuitiv wissen, wenn sich eine Situation falsch anfühlt. Ihr Gewissen wird ihnen signalisieren, dass sie in einem Dilemma stecken. Der Umgang mit dieser Situation ist einfach - es ist eine binäre Entscheidung - aber es ist wahrscheinlich einer der schwierigsten Momente in der Karriere eines Offiziers. Er hat die Wahl zwischen einer moralisch korrekten Aktion und einer Aktion, die weniger Risiko mit sich bringt, sogar seiner Karriere zugute kommt, jedoch schlecht für das gesamte System ist.

**Mein Rat an
betroffene Stabsoffiziere**



„Eines Tages wirst du zu einer Gabelung auf der Strasse kommen und du wirst eine Entscheidung treffen müssen, in welche Richtung du gehen willst...! Wenn du den einen Weg gehst, kannst du jemand sein. Du wirst Kompromisse eingehen müssen und deinen Freunden den Rücken kehren müssen. Aber du wirst Mitglied des Clubs sein, du wirst befördert und erhältst interessante Aufgaben.

Du kannst aber auch den anderen Weg gehen und etwas tun, etwas für dein Land, für deine Luftwaffe, deine Armee und für dich selbst. Wenn du dich entscheidest, etwas zu tun, dann wirst du nicht befördert und du bekommst nicht die interessanten Aufgaben. Sicherlich wirst Du nicht der Favorit deiner Vorgesetzten sein. Aber du musst dich nicht selbst kompromittieren. Du wirst deinen Freunden und dir selbst treu bleiben und deine Arbeit könnte den einen grossen Unterschied machen... entweder jemand zu sein oder etwas zu tun.

Im Leben gibt es oft eine Entscheidung ob man jemand sein oder etwas tun will. In welche Richtung willst du gehen?“

Der «sein oder tun» Moment

Es ist möglich, eine ganze Karriere zu absolvieren und nie einen «sein oder tun» Moment zu haben. Allerdings ist jeder Offizier, der in seiner Karriere nicht auf eine oder mehrere derartiger Kreuzungen trifft, eher nicht in einer Führungsfunktion. Führungskräfte sehen Fehler im System und versuchen, sie zu beheben und positive Veränderungen in ihren Organisationen zu bewirken. Per Definition stellt die Beeinflussung von Veränderungen Führungskräfte in Konflikt gegen etablierte Überzeugungen und Richtlinien, und irgendwann wird sich ein Dilemma herausbilden.

Es gibt Karriereoffiziere welche von Aufgabe zu Aufgabe springen, und dauernd versuchen, nirgendwo anzuecken. Das Dilemma wird sie jedoch finden, sobald sie in Rang und Verantwortung stehen.

Der Querdenker

Querdenken heisst nicht unbedingt anders zu sein oder besonders intelligent zu sein. Es ist vielmehr die Gabe Eindrücke, Äusserungen in Gesprächen oder Verhandlungen so zu verknüpfen, dass eine neue Idee entsteht. Es bedeutet, die Fähigkeit zu besitzen, Ideen in die Tat umzusetzen mit den richtigen Leuten, schneller und weiter zu denken als die anderen Beteiligten. Schneller oder quer zu denken heisst aber auch, die anderen mitzunehmen in seine Gedankenwelt. Und das ist es, was Quer- bzw. Schnelldenker unbedingt lernen müssen!

Querdenker müssen auch bedenken, dass ihre bisherige Leistung keine Garantie für den zukünftigen Erfolg ist. Überheblichkeit und Arroganz sind ständige Bedrohungen, die ihre Wirksamkeit untergraben können, indem sie plötzlich als Rebellen ohne konstruktive Beiträge dastehen.

Fazit

Der Querdenker steht dem Karriereoffizier diametral gegenüber. Querdenker sind Männer und Frauen, die unabhängig und selbständig denken und das tun, was sie für richtig halten, unabhängig von den Auswirkungen auf ihre Karriere.

Querdenker vermeiden die Fallstricke der Organisation durch aggressive und selbst-

**WILL EIN
OFFIZIER
JEMAND SEIN
ODER
ETWAS TUN?**

bewusste Verteidigung ihrer Unabhängigkeit. Sie haben ein Muster der Entscheidungsfindung entwickelt, das auf den Fakten der jeweiligen Situation basiert, nicht auf den möglichen Auswirkungen auf die Karriere. Anstatt «auf Nummer sicher zu gehen», geben sie ehrlichen und direkten Input.

Meistens suchen Querdenker auch Unterbenebene, welche Selbstsicherheit, Lernbereitschaft und den Wunsch, Verantwortung zu übernehmen, zeigen. Diesen Untergebenen delegieren die Querdenker so viel wie möglich. Karriereoffiziere halten jedoch ihre Macht und Autorität mit eisernem Griff fest, aus Angst, dass ein Untergebener einen Fehler macht, für den sie verantwortlich gemacht werden könnten. Sie werden selten innovativ sein, aus Angst vor dem Scheitern.

Querdenker innovieren ständig und sehen Scheitern als einen Weg zur Verbesserung. Sie wählen ihre Aufgaben nach persönlichem Interesse und dem Wunsch zu lernen und zu wachsen aus und nicht nach dem potenziellen Karrierevorteil. Damit ändert sich ihre Perspektive im Vergleich zum Karrierefokus des Karriereoffiziers dramatisch. Sie sind enthusiastisch und hungrig, um erfolgreich zu sein und gleichzeitig hohe Standards an Leistung und ethischem Verhalten einzuhalten.

Im Kern sehen Querdenker deutlich, dass es einen Konflikt zwischen Karriere und persönlicher Integrität gibt. Ohne zu zögern erkennen sie den Kern der Sache, kennen die nachhaltigen Auswirkungen einer Gefährdung ihrer Integrität und entscheiden sich für das Eingehen von Karriererisiken. Jahrelange Erfahrung mit harten Entscheidungen und Führung bereiten Querdenker auf dieses Dilemma vor und so werden sie im Moment der Wahrheit bereit sein, sich für «zu tun» statt für «zu sein» zu entscheiden.

Die Querdenker erkennen, dass Dienstjahre investiert und nicht verschwendet werden. Sie betrachten den Militärdienst als Ressource für zukünftige Herausforderungen und lassen sich nicht von der jahrelangen Geschichte an logischen Irrtümern binden. Wenn dann irgendwann ein Konflikt auftaucht, werden die Querdenker bereitwillig gehen, im Wissen, dass sie und der Dienst nicht mehr kompatibel sind. Sie werden dankbar für ihre Zeit als Offiziere bleiben.

Die Mentalität des Karriereoffiziers, birgt das Risiko, des Überschreitens ethischer Grenzen, wenn sie vor der unweigerlich kommenden Entscheidung zwischen Karriere und Integrität stehen. Alle Offiziere müssen sich im Voraus auf diese Kernfrage vorbereiten.