

## Expertise

# Transformationale Führung – Schweizer Offiziere als interkulturelle Leuchttürme



**MARTIN ZEMP,**  
Komp Zen SWISSINT, AZ SWISSINT

### Abstract

Since the beginning of the Neutral Nations Supervisory Commission in 1953, set up to monitor the armistice agreement between South and North Korea, Swiss officers have been deployed on international peacebuilding missions in a wide variety of functions. Particularly in international headquarters as staff officers and team leaders or in leading positions, Swiss officers stand out for their positive and diplomatic way due to their intercultural competencies and leadership skills. This cross-cultural competence is based on Switzerland's typical socio-cultural achievements, which have been built up over a long period of time through the peaceful coexistence of different cultures in its multi-cultural society. This competence is strengthened by the distinctive principle of neutrality, which has distinguished the country at the latest since the founding of the International Committee of The Red Cross (ICRC) making it unique. The professionalism of Swiss officers in peace support operations is much appreciated and highly valued – not just by both

the UN and NATO but also by the conflicting parties and local populations. Operational areas are becoming increasingly complex and heterogeneous. Moreover, hybrid threats are increasing the pressure placed on our deployed peacekeepers. The VUCA-world model has meanwhile reached peacebuilding as well. In order to deal with this transformation, a continuous process of ongoing development and learning for each individual is indispensable. It is not difficult for an inter-culturally socialized Swiss officer to successfully move and exist in a multicultural environment. One of the reasons for this characteristic is the large number of Swiss Armed Forces members with a migration background, not to mention the multi-lingual and multi-cultural nature of Swiss society as such. With the rising number of Swiss doing compulsory military service having a migration background, the potential for intercultural competence is also increasing. The key question then becomes how this intercultural competence can be optimally trained and transmitted.

## Abstract

Seitdem die Überwachungskommission der Neutralen Nationen im Jahr 1953 zur Überwachung des Waffenstillstandsabkommens zwischen Nord- und Südkorea begonnen hat, sind Schweizer Offiziere in internationalen Friedensförderungseinsätzen eingesetzt. Schweizer Offiziere fallen besonders in internationalen Stäben als Stabsoffizier oder in Leader-Funktionen durch ihre interkulturellen und diplomatischen Kompetenzen äusserst positiv auf. Die interkulturelle Kompetenz basiert auf unserer typisch schweizerischen soziokulturellen Errungenschaft, welche wir durch das friedliche Zusammenleben in unserer multikulturellen Gesellschaft über eine lange Zeit erworben haben. Gefestigt wird diese durch den ausgeprägten Neutralitätsgedanken, welcher uns spätestens nach der Gründung des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz IKRK definitiv einzigartig macht. Die Dienste von Schweizer Offizieren in der Friedensförderung werden sowohl durch die Partnerorganisationen als auch durch

Konfliktparteien und die lokalen Bevölkerungen anerkannt und sind hochgeschätzt. Die Lage in den Einsatzgebieten wird jedoch immer komplexer und heterogener, und darüber hinaus erhöhen hybride Bedrohungen den Druck auf die eingesetzten Peacekeeper. Das Modell der VUCA-Welt hat auch die Friedensförderung erreicht. Um diesem Wandel gerecht zu werden, braucht es eine konstante Weiterbildung jedes eingesetzten Schweizer Offiziers. Einem interkulturell sozialisierten Schweizer Offizier fällt es nicht schwer, sich im multikulturellen Umfeld erfolgreich zu bewegen. Dies deshalb, weil das Gros der Schweizer Offiziere bereits über eine Basis interkultureller Kompetenz verfügt. Mit der steigenden Anzahl von dienstpflichtigen Schweizern mit Migrationshintergrund (Zemp, 2012) steigt auch das Potenzial an interkultureller Kompetenz. Die Kardinalfrage dürfte wohl sein, wie interkulturelle Kompetenz gefördert und vermittelt werden kann.

**Schlüsselbegriffe** Transformationale Führung; interkulturelle Kompetenzen; Sozialisierung; Charisma; Bewusstseinskompetenz

**Keywords** transformational leadership; intercultural competencies; socialization; charisma; awareness competence



**OBERSTLT MARTIN ZEMP,** eidgenössisch diplomierter Berufsoffizier, ist bis zum 31.12.2023 Kursleiter AZ SWISSINT. Anschliessend wird er an die Zentralschule der HKA kommandiert. 2013 absolvierte er seine «Längere Auslandskommandierung» an der Army Logistics University Fort Lee, VA. 2019 bildete er sich in Schweden beim SWEDINT zum Nato Gender Focal Point aus. 2021 schloss er an der Universität Luzern den MAS in Effective Leadership ab. In seiner Milizfunktion hatte er verschiedene Funktionen in der FU und Log inne, zuletzt war er Bataillonskommandant. Seit 2022 ist er Chef Infra in der Log Br 1. E-Mail: [Martin.Zemp@vtg.admin.ch](mailto:Martin.Zemp@vtg.admin.ch)

## Einleitung

Die seit 1953 und damit seit sieben Jahrzehnten andauernden Auslandseinsätze von Schweizer Offizieren geben Grund zur Annahme, dass deren interkulturelle Kompetenz stark ausgeprägt ist. Die Peacekeeper profitieren dabei grundsätzlich von der typischen Multikulturalität und Mehrsprachigkeit der schweizerischen Gesellschaft – einer Gesellschaft, die den Umgang mit Minderheiten in ihrer DNA verankert hat; dies gilt in besonderem Mass für die Milizarmee.

Zusammengefasst ist es ein Zusammenspiel von drei Faktoren, das zur interkulturellen Kompetenz von Schweizer Offizieren beiträgt: Die Transformationale Führung, die interkulturelle Sozialisierung sowie die Sozialisierung an und für sich (siehe auch separate Begriffserklärungen in den Kasten am Schluss des Artikels). Anders ausgedrückt, geht es um die Art und Weise, wie mittels eines spezifischen Führungsverhaltens zusammen ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann; es geht um die Art und Weise, wie Persönlichkeiten sich individuell entwickeln und sich dabei auch in eine fremde Kultur einfühlen können; und es geht grundsätzlich um das Hineinwachsen in die Normen einer Gesellschaft, um lebenslanges Lernen. Fakt ist: Interkulturelle Verständigung erbringt nur im Zusammenspiel mit interkultureller Kompetenz einen Mehrwert.

Meine Hypothese ist also, dass ein in der Schweiz ausgebildeter und interkulturell sozialisierter Offizier im internationalen Kontext über eine ausgeprägte Führungssensibilität verfügt und damit in der militärischen Friedensförderung im internationalen Umfeld bevorteilt ist.

Weil Auslandseinsätze jedoch zunehmend komplexer werden, ist eine konstante Weiterbildung mit entsprechenden, massgeschneiderten Ausbildungsangeboten unerlässlich. Zu diesem Schluss komme ich in meiner MAS-Arbeit<sup>1</sup>, für die ich qualitative Leitfadeninterviews respektive Befragungen mit zwei Expertengruppen zum Thema interkulturelle Kompetenz durchgeführt und ausgewertet habe.<sup>2</sup>

## Befragungsmethode

Um der Untersuchung eine Relevanz beizumessen, stellte ich zwei Expertengruppen zusammen. Mittels qualitativen Leitfadeninterviews wurden die Experten aus Wissenschaft, Aus-

bildung und aus dem Einsatzraum zum Thema der Transformationalen Führung und zur Interkulturalität in Erfahrung befragt. Die gewonnenen Aussagen in den Interviews wurden bezüglich den in den Literaturrecherchen gewonnenen Hauptmerkmalen sowie der eingangs erwähnten Hypothese einander gegenübergestellt. Die manuell transkribierten Antworten der beiden Expertengruppen<sup>3</sup> standen als Auswertung thematisch geordnet gegenüber.

## Auswertung der Interviews

Die Erkenntnisse aus den geführten Interviews unterscheiden sich bezüglich den Bereichen Wissenschaft, Ausbildung und Einsatzraum. Die feststellbaren Abweichungen der Aussagen bezüglich der Anwendung von Transformationaler Führung in Bezug auf Wissenschaft und Ausbildung stehen in einem akzeptablen Verhältnis. Begründung: Aufgrund der Fokussierung bezüglich Vermittlung der Wissenschaft und der Anwendung im Einsatzraum besteht eine Wechselwirkung von Theorie und Praxis in der Umsetzung durch den jeweiligen Leader. In der theoretischen Lehre steht das Vermitteln der Kompetenz im Vordergrund. In der Praxis ist die Transformationale Führung jedoch sowohl durch das Können (Methoden- und Selbstkompetenz) als auch durch die motivationalen und sozialen Aspekte jedes einzelnen Leader einzigartig. Folgende Haupterkenntnisse konnten nach den Interviews der Experten aus Wissenschaft und Ausbildung abgeleitet werden.

Aus den Interviews mit den Experten der Vermittlung der Wissensvermittlung liegende folgende Haupterkenntnisse vor:

- Die Transformationale Führung (TF) wird als ideales Führungsinstrument wahrgenommen. Diese Expertenaussage bezieht sich auf Fakten, weil unsere Gesellschaft seit mehreren Jahren mit einer interkulturellen Durchmischung konfrontiert wird. Punkto Ethik wird festgehalten, dass eine Ausbildung zur Vertiefung der Bewusstseinskompetenz für interkulturelles Verständnis auf anthropologischen, historischen und soziologischen Erkenntnissen basieren muss – Ethik soll ein integraler Bestandteil der Ausbildung sein. Die Sinnvermittlung und die damit verbundene Eigenverantwortung werden verdeutlicht.
- Interkulturell sozialisierte Leader sind bezüglich Menschenführung bevorteilt. Als Herausforderung

wird bezeichnet, dass ein interkulturelles Verständnis vorhanden sein muss, damit die Diversität von Mitarbeitenden erkannt werden kann und deren unterschiedliche Stärken für das Kollektiv somit gewinnbringend genutzt werden können. Aus ethischer Sicht wäre es wünschenswert, interkulturelle Bildung im Zuge von Kompetenzaufbau von TF zu forcieren.

- Die TF zeigt gemäss Experten auch Grenzen auf, welche aufgrund der individuellen Sozialisierung der jeweiligen Führungspersönlichkeit und der Diversität der zu führenden Personen bestehen. Auch spielt der Softfaktor Charisma eine entscheidende Rolle.
- Der Transformationale Führungsstil wird im Kontext mit Interkulturalität sowohl in der Wahrnehmung als auch in der Anwendung als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Führen identifiziert. Es wird jedoch klar betont, dass eine Wechselwirkung bezüglich Ausbildung, persönlicher Grundhaltung und dem geforderten Verhalten im Umfeld (Rules of Behaviour) der Führungskraft besteht.
- Das Potenzial der TF und dem Verständnis der interkulturellen Kompetenz ist noch nicht ausgeschöpft. Diese Kompetenzen sollten möglichst frühzeitig und ab unterster Führungsstufe ausgebildet und erlangt werden.
- Die Frage, inwiefern ein Return on Investment beispielsweise für die Schweizer Wirtschaft bezüglich TF durch Aus- und Weiterbildung von interkultureller Kompetenz generiert werden könnte, wurde mit einer positiven Grundhaltung beantwortet. Genannt wurde, dass die Schweizer Armee als das Kompetenzzentrum für Leadership wahrgenommen werden sollte. Begründet wird diese Aussage damit, dass die TF – welche das interkulturelle Verständnis mit einbezieht – Innovationen in einem Unternehmen oder in einem Kommando gewinnbringend fördert. Und wenn Transformationale Führung im interkulturellen Kontext erfolgreich angewendet wird, profitiert somit die ganze Schweizer Wirtschaft. Dies wiederum bestätigt die Vision 2030 des CdA.

Aus den Interviews mit den Experten aus dem Einsatzraum liegen folgende Haupteckdaten vor:

- Sie sind der Ansicht, dass die Schweizer Peacekeeper über eine hohe interkulturelle Kompetenz verfügen und gegenüber vielen Nationen damit bevorteilt sind. Dies aufgrund dessen, dass Schweizer

Offiziere sowohl über ein sehr gutes Sprachniveau verfügen als auch über Erfahrung der gelebten Multikulturalität.

- Die TF bezüglich der interkulturellen Kompetenz wird zunehmend anwendbar. Es wurde festgestellt, dass jeder zweite Offizier während seiner Kindheit respektive in der Schule oder in der Berufsausbildung mit diversen Kulturen in Berührung gekommen ist. Jedoch wurde moniert, dass auf Stufe Miliz-Kader die interkulturelle Kompetenz selten bis gar nicht genutzt wird.
- Die Vorteile interkultureller Kompetenzen wird damit begründet, dass dadurch schneller der Zugang zum jeweiligen Team gefunden wird. Des Weiteren wird mehrfach erwähnt, dass dadurch der Alltag vereinfacht wahrgenommen wird. Zudem wird manifestiert, dass die Schweizer Offiziere bezüglich Cultural Awareness sensibilisiert sind. Zusätzlich eilt stets der gute Ruf, gepaart mit der diplomatischen Vermittlerrolle, den Schweizer Offizieren voraus.
- Eine Besonderheit im internationalen Umfeld für Schweizer Offiziere ist, dass grundsätzlich jeder unserer Peacekeeper über eine interkulturelle Sozialisierung verfügt. Auch wird festgehalten, dass durch die gewohnte ethnologische Vielfalt im regulären Truppendienst die notwendige Sensibilität gefestigt und vertieft wird.
- Im Grundsatz haben alle befragten Offiziere bestätigt, dass sie, altersbedingt, interkulturelle Kompetenz im Eigeninteresse erworben haben. Sie sind der Überzeugung, dass insbesondere in den Kaderausbildungen diese Thematik zwingend angesprochen und ausgebildet werden muss.
- Die Mehrheit ist davon überzeugt, dass ein Return on Investment für die Gesellschaft und Wirtschaft bezüglich der interkulturellen Kompetenz und Transformationaler Führung generiert wird. Diese Tatsache verhilft der Schweizer Armee zu einem Alleinstellungsmerkmal (USP). Um die Anerkennung dieser Kompetenz zu fördern, wird in den Interviews vielfach die Thematik rund um eine Zertifizierung als Leistungsausweis und somit verwertbarer Kompetenznachweis hingewiesen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten:

- Transformationaler Führungsstil im Kontext von Interkulturalität ist ein Schlüsselfaktor für erfolgreiches Führen.

## **«Der transformationale Führungsstil im Kontext mit Interkulturalität wird in der Wahrnehmung und Anwendung als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Führen identifiziert.»**

- Das Potenzial aus Transformationaler Führung und interkultureller Kompetenz ist mit geeigneten Ausbildungen weiter auszuschöpfen.
- Eine massgeschneiderte Sensibilisierung und Ausbildung in Sachen interkultureller Kompetenz auf Stufe Milizkader fehlt.
- Die Offiziere der Armee erbringen mit Transformationaler Führung und interkultureller Kompetenz einen Mehrwert für Gesellschaft und Wirtschaft. Mehr noch: Dies ist eine USP der Armee.

### **Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung**

Die gewonnen Aussagen bestätigen die zu Beginn erwähnte Hypothese, dass ein in der Schweiz ausgebildeter und interkulturell sozialisierter Offizier im internationalen Kontext über eine höhere Führungssensibilität verfügt und dadurch in der militärischen Friedensförderung im internationalen Umfeld bevorteilt ist. Die Befragungen zeigten ein grosses Potenzial auf, welches zielgerichtet und nachhaltig genutzt werden sollte, um den zukünftigen Führungskräften die wertvollen Kompetenzen der Transformationalen Führung und der Interkulturalität weiterzugeben. Des Weiteren kann auch abgeleitet werden, dass die Schweizer Armee bezüglich TF auf dem richtigen Weg ist. Die Dualität zwischen Transformationaler Führung und interkultureller Sozialisierung bedarf einer Ausbildung, welche miliztauglich (bürgerorientiert), einfach und nachhaltig anwendbar und vermittelbar ist. Diese Dualität ist die Grundhaltung der menschenorientierten Führung. Wie bereits Rudolf Steiger in seinem Buch (Steiger, 1991) erwähnte, ist die menschenorientierte Führung eine Grundhaltung, in der der Mensch (Leader) eine Schlüsselrolle im Denken, Fühlen und Handeln einnimmt.

**«Ein in der Schweiz ausgebildeter und interkulturell sozialisierter Offizier verfügt im internationalen Kontext über eine höhere Führungssensibilität und ist dadurch in der militärischen Friedensförderung im internationalen Umfeld bevorteilt.»**

Die einzelnen Empfehlungen betreffend die Aus- und Weiterbildung für die verschiedenen Ausbildungsstufen lassen sich konkret wie folgt formulieren:

### **Ausbildungsstufe Soldat**

- Grundausbildungsmodul zur Sensibilisierung von Interkulturalität und Umgang mit anderen Kulturen (Learning Management System – LMS), analog der Plattform und Ausbildungsinhalten der NATO (Joint Advanced Distributed Learning – JADL).

### **Ausbildungsstufe Milizkader**

- Für zukünftige Peacekeepers wäre ein anrechenbarer Zertifizierungslehrgang in Form eines Certificate of Advanced Studies (CAS) für das Erlangen von interkultureller Kompetenz nach dem praktischen Dienst eine Option.
- Für die Führungsstufe der Gruppenführer während der Unteroffiziersschule sowie während des praktischen Diensts könnte ein Zertifizierungsmodul im Bereich Interkulturalität geschaffen werden.

### **Ausbildungsstufe Berufskader**

- Ausbildung in Form eines Certificate of Advanced Studies (CAS) im Bereich Interkulturalität und Kommunikation während der Grundausbildung.
- Weiterausbildungslehrgang mit einem Master of Advanced Studies (MAS) im Bereich Leadership.

### **Schlussbemerkung**

Der Transformationale Führungsstil wird sowohl in der Schweizer Armee als auch in der Wirtschaft immer mehr angewendet. Für die Schweizer Armee ist der Transformationale Führungsstil im Grundsatz jedoch nicht neu. Denn im Dienstreglement der Armee (Schweizer Armee, 2018) wird unter Artikel 12 (Verantwortung) sowie im Artikel 16 das Thema Vorbild umschrieben. Beide Themen umfassen Querschnitte der transformationalen Führung.

Die interkulturelle Sozialisierung ist vielfach vorhanden, jedoch nicht vollends bewusst. Dieses chancenreiche Führungskompetenz sollte vertieft gestärkt und geschult werden. Dafür muss jeder Leader seinen Bewusstseinshorizont öffnen. Um diesen Kompetenzaufbau zu fördern, braucht es geeignete Ausbildungsan-



## «Jeder Leader muss seinen Bewusstseins-Horizont öffnen. Um diesen Kompetenzaufbau zu fördern, braucht es geeignete Ausbildungsangebote.»

gebote. Aus Sicht der geführten Interviews, welche die Praxisrelevanz aufzeigen, wurden drei verschiedene Anspruchsgruppen für die Aus- und Weiterbildung in der Thematik «Interkulturalität» für die Vermittlung von transformationaler Führung identifiziert. Die ab-

geleiteten Vorschläge sind nicht abschliessend und als Gedanken respektive als Innovation zu verstehen.

Spannend war insbesondere die Erkenntnis, dass die «Vision 2030» des Chefs der Armee (Chef der Armee, 2021) unter dem Leitsatz «Wir befähigen die Leader von morgen» und die aus den Interviews gewonnen Aussagen approximativ identisch sind. Dies wiederum bestätigt, dass die Schweizer Armee in Zukunft wieder als Kaderschmiede der Nation gelten kann. ♦

### Interkulturelle Sozialisierung

Interkulturelle Sozialisierung besteht aus den eigenständigen Begriffen «interkulturell» und «Sozialisierung». In der englischen Sprache wird dafür die Bezeichnung «cross-cultural socialization» verwendet. Die Frage, die hinter beiden Begriffen steckt, lautet: Wann ist man interkulturell sozialisiert respektive wie wird diese Kompetenz aufgebaut? Im übertragenen Sinn kann man diesen Begriff wie folgt definieren: Ein Individuum ist dann interkulturell sozialisiert, wenn es während seiner persönlichen Entwicklung in einer sozial-etablierten Gesellschaft in eine interkulturelle Gesellschaft hinein- und mitwächst, ohne dabei die eigenen Werte und die geliebte Kultur zu verlieren und gleichzeitig Wissen und Kompetenzen über fremde Kulturen aneignen und damit umgehen kann.

Unter dem Begriff «interkulturell» versteht man die Beziehungen respektive das Aufeinandertreffen von verschiedenen Kulturen. Gemäss diversen Recherchen (Brockhaus, 2018) kann man festhalten, dass beim Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen die eigene kulturelle Identität und Prägung wechselseitig erfahrbar wird. Um das Andere zu verstehen, muss man sich seines eigenen Blickwinkels bewusst werden (persönliche Bewusstseinskompetenz). Die fremde und eigene Kultur tritt damit in eine effektive Beziehung des gegenseitigen Austausches.

Der Philosoph Immanuel Kant benennt drei Grundsätze (Maximen) des gemeinen Menschenverstandes (Kant, Kritik der Urteilkraft (Reclam), 2019), welche jede Person durch das persönliche Denkvermögen im Leben einhalten sollte. Diese drei Maximen nennt Kant auch Humanität, welche der Gemeinschaft des reflektiven Fühlens zugesprochen wird. Als Leader und für TF im interkulturellen Kontext wird diesbezüglich eine enge Linie sichtbar. Die erste Stufe ist problemlos zu erreichen, die dritte jedoch am schwersten. Nach Kant (Kant, Kritik der Urteilkraft (Reclam), 2019) (S. 215) gilt folgendes: «Die erste dieser Maximen ist die Maxime des Verstandes, die zweite jene der Urteilkraft und die dritte jene der Vernunft.» Sie lauten wie folgt (Kant, Kritik der Urteilkraft, 2018) S. 88): 1. Selbstdenken (Maxime der vorurteilsfreien Denkungsart) 2. An der Stelle jedes Anderen denken (Maxime der erweiterten Denkungsart) 3. Jederzeit mit sich selbst einstimmig Denken (Maxime der konsequenten Denkungsart).

Wenn nun die Maximen Kants mit interkultureller Kompetenz im Zusammenhang mit der TF verknüpft werden, kann folgendes abgeleitet werden: Interkulturelle Verständigung ohne eine interkulturelle Kompetenz ist blind und zwecklos. Interkulturelle Kompetenz, jedoch ohne interkulturelle Verständigung, ist in Folge dessen leer und wirkungslos.

## Transformationale Führung

Unter Transformationaler Führung (TF) versteht man die Fähigkeit von Führungskräften, welche ihre Vorbildfunktion überzeugend wahrnehmen, um dadurch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität bei den Mitarbeitenden oder Mitwirkenden zu gewinnen. Die Mitarbeitenden oder Mitwirkenden werden folglich intrinsisch motiviert und dadurch zum Wandel – zur Transformation – ihres Verhaltens und ihrer Leistungs- und Lernbereitschaft begeistert.

Interessanterweise ist die Themenstellung rund um die TF kein neuartiger Trend. Die Theorie dazu wurde bereits 1978 von James McGregor Burns (Burns, 2010) entwickelt. Er beschrieb diesen Führungsstil wie folgt (Seite 31): «Such leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.» Aus dieser zitierten Aussage kann abgeleitet werden, dass die Transformationale Führung zur gegenseitigen Unterstützung für das gemeinsame Erreichen eines Zieles oder eines gemeinsamen Zwecks ausgelegt ist (vergleiche Dienstreglement der Armee, Ziffer 9 Absatz 1, Führung (Schweizer Armee, 2018)). Man könnte das Wort T.E.A.M also auch als Abkürzung für «together everyone achieves more» nutzen.

Zusammenfassend kann man vereinfacht erklären, dass eine Führungskraft mit einem transformationalen Ansatz an der Entwicklung und Strukturierung ihrer Organisation respektive Unternehmung arbeitet. Durch Sinnvermittlung und Sinngebung mittels Vision, welche allen Mitarbeitenden bekannt ist, kann die Führungskraft sein Team oder seine Organisation zielführend zum Erfolg bringen.

## Sozialisierung

Gemäss Definition des Britannica Lexikons (Britannica, 2021) versteht man unter Sozialisierung einen Prozess, bei dem ein Individuum lernt, sich an eine Gruppe oder an eine Gesellschaft anzupassen und sich so zu verhalten, dass es von der Gruppe oder der Gesellschaft akzeptiert wird. Nach Ansicht der meisten Sozialwissenschaftlern stellt die Sozialisation im Wesentlichen den gesamten Prozess des Lernens im Laufe des Lebens dar und übt einen zentralen Einfluss auf das Verhalten, die Überzeugungen und die Handlungen von Erwachsenen und Kindern aus. Dabei spielt auch das soziale Lernen eine wichtige Rolle. In der Theorie bedeutet dies, gemäss dem amerikanischen Psychologen Albert Bandura (Bandura, 1977), dass das Lernverhalten durch Umwelteinflüsse und nicht durch angeborene oder innere Kräfte gesteuert wird. Bandura hat in unzähligen Studien nachgewiesen, dass Kinder, die andere beobachten, viele Verhaltensweisen wie Teilen, Aggression, Kooperation, soziale Interaktion und Aufschub der Belohnung lernen.

Dabei geht es um das Hineinwachsen des Menschen in die Normen einer Gesellschaft. Sozialisierung wird sowohl als erzieherische Aufgabe, geleistet durch die Gesellschaft, als auch als Prozess der persönlichen Entwicklung umschrieben. Bemerkenswert ist, dass der Prozess der Sozialisierung nie abgeschlossen ist. Das vom Leben geforderte Erlernen immer neuer Rollen dauert durch alle Lebensalter hindurch.

## Endnoten

<sup>1</sup> Martin Zemp, 2021, Transformationale Führung – Schweizer Offiziere als interkulturelle Leuchttürme, MAS-Arbeit an der Universität Luzern.

<sup>2</sup> Weil durch die Interviews von namhaften Feldexperten einen möglicherweise Cognitive Bias entstehen könnte, wirkte ich mit weiteren Experteninterviews aus dem Bereich Forschung und Ausbildung dieser möglichen Befangenheit bewusst entgegen. Eine mögliche Verzerrung könnte es auch bezüglich der Altersgruppe und den damit verbundenen Erfahrungen in Sachen Führung ergeben. Die interviewten Frauen und Männer sind zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 32 und 58 Jahre alt. Die Y-Generation ist ab Jahrgang 1982 und älter vertreten, die Generation Z und jünger ist nicht berücksichtigt. Aufgrund dessen, dass für eine Führungsfunktion im internationalen Umfeld ein Mindestalter von 30 Jahren Voraussetzung

ist, konnte eine Eingrenzung vorgenommen werden.

Für mögliche weiterführende Arbeiten wäre die Generation Z und deren Führungs- und Rollenverständnis vertieft zu analysieren, respektive die Thematik um das Thema Gender und Diversität zu beleuchten und auszuwerten.

<sup>3</sup> Es wurden zwei Expertengruppen mit total 14 Personen befragt. Die eine Expertengruppe beinhaltete sieben Experten aus der Wissenschaft und Ausbildung, die andere Gruppe setzte sich aus sieben Experten zusammen, welche unmittelbar einen Einsatz leisteten. Die Experten wurden mittels Leitfadeninterview befragt. Der Aufbau der Interviews wurden in zwei Themenblöcke unterteilt: allgemeine Einstiegsfragen für beide Gruppen sowie themenspezifische Fragen für die jeweiligen Expertengruppen.

## Literatur- und Materialienverzeichnis:

- Bandura, A. (1977). *Symple Psychology*. Von <https://www.simplypsychology.org/bandura.html> abgerufen
- Britannica. (2021). *ENCYCLOPEDIA*. Von [www.britannica.com](http://www.britannica.com) abgerufen
- Brockhaus. (04. 09 2018). (Brockhaus, Hrsg.) Abgerufen am 29.. 09 2021 von [brockhaus.de: http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/interkulturalität](http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/interkulturalität)
- Burns, J. M. (2010 ). *Leadership*. (©. Harper & Row, Hrsg.) New York, USA: Open Road. Abgerufen am 2021
- Chef der Armee, K. T. (2021). *vision-armee.ch/*. Von [vision-armee.ch/](https://vision-armee.ch/): <https://vision-armee.ch/> abgerufen
- Jäger, O. i. (2021). *Strategische Initiative Leadership*. Luzern: MIKA.
- Kant, I. (2018). *Kritik der Urteilskraft*. 33(2. überarbeitet Auflage). (O. Höffen, Hrsg.) De GRUYTER.
- Kant, I. (2019). *Kritik der Urteilskraft (Reclam)*. Ditzingen (DEU): Reclams Universal-Bibliothek.
- Schweizer Armee. (2018). *Dienstreglement der Arme DRA*. Bern: BBL.
- Steiger, R. (1. Mai 1991). *Menschenorientierte Führung*. Frauenfeld.
- Zemp, M. R. (November 2012). *Kader mit Migrationshintergrund. Aufbruch in eine Multikulturellen Armeeorganisation*. Schweiz.