

«Ich habe eine Abneigung gegen Autoritäten»

Biel/Orvin SVP-Grossrat Mathias Müller schreibt in «Wie entscheiden Sie?» über Führungsfragen aus dem Militäralltag – meist aus eigener Erfahrung. Sind seine Lösungen auf die Wirtschaft übertragbar, wie er sagt? Ein Gespräch über das Töten und das Gute im Menschen.

Interview: Clara Gauthey

Mathias Müller, können Sie ausmachen, ob jemand beim Militär gewesen ist?

Mathias Müller: Schwierig. Aber man kann feststellen, ob jemand eine Kaderausbildung beim Militär gemacht hat, das schon.

Woran merkt man das?

Am öffentlichen Auftreten, bei einer Sitzung zum Beispiel. Da fällt das schon auf: das Strukturierte, die Methodik, etwas zu präsentieren. Sowa lernt man schon auf der Unteroffizierschule.

Ihre jetzt in Buchform publizierten Kurzgeschichten zu Führungsfragen sind von 2010 bis 2014 im «Schweizer Soldat» erschienen. Gab es Reaktionen aus dem militärischen Umfeld?

Ja, viele. Vom Soldaten bis ganz nach oben, sogar aus dem Ausland – meist positiv. Einmal wurde ich am Strandboden angesprochen von einem Stadtgärtner. Oder ein Vater sagte, er lese die Geschichten mit seinem Sohn und diskutiere dann, welche Lösung sie gewählt hätten. Ich präsentiere einen möglichen Lösungsweg ohne Anspruch darauf, dass dies der einzige oder gar perfekte ist. Das Ziel war, die Leute zum Denken anzuregen.

Welchen Führungsstil favorisieren Sie denn?

Ich versuche, das Menschliche reinzunehmen. Wir sind heute stark reguliert, versuchen, alles mit Checklisten zu managen. Der Mensch aber lässt sich nicht wie eine Maschine managen, deshalb brauchen wir wieder mehr Patrons, die mit Herz und Verstand führen, weniger Manager. Der Arbeitspsychologe Warren Bennis sagte: «The manager does things right; the leader does the right thing.»

«Ich mag keine Befehle. Ich will überzeugt werden.»

Der Führer in diesem Sinne orientiert sich eher an Moralvorstellungen, als dass er rumbrüllt, sinnlose Befehle erteilt oder bei Befehlsverweigerung mit Gefängnis droht. Kommt aber alles auch vor in Ihrem Buch. Stehen Sie mit Ihrem Führungsverständnis alleine da im Militär?

Ich denke, es war immer schon so, dass jene, die Erfolg hatten, nicht die waren, die über Zwang geführt haben. Der Chef muss entscheiden, motivieren und die Verantwortung übernehmen. Motivieren durch Überzeugen und nicht durch Befehlen. Das ist vielleicht auch untypisch, aber ich mag es eigentlich nicht, wenn mir jemand Befehle erteilt. Ich habe eine Abneigung gegen Autoritäten, vor allem gegen jene, die sich über ihren Status oder Grad definieren.

Lustig, dass Sie das sagen...

Aber es ist so! Ich habe den jungen Kadern immer gesagt, dass sie jeden Befehl, der für sie keinen Sinn ergibt, zu hinterfragen haben. Sie sollen nichts tun, nur weil ich als Vorgesetzter es verlange, sondern weil sie daran glauben. Nur, wenn ein Unterstellter die Absicht des Chefs nachvollziehen kann, ist er in der Lage, selbstständig im Sinne der Sache zu handeln. Das bedingt aber gegenseitiges Vertrauen. Das



Seit 17 Jahren überzeugter Berufsoffizier: Mathias Müller (46), Oberst aus Orvin, äussert sich in seinem neuen Buch zu Führungsfragen. Reto Probst

schaft man aber nicht mit Checklisten, sondern mit Empathie. Das schliesst nicht aus, dass es in Krisensituationen auch mal schnell gehen muss.

Sie berichten in einer Geschichte vom unmotivierten Rekrut, der den ganzen «Verein» saudoof findet. Der Vorgesetzte schliesst ihn aus und sagt, er dürfe ruhig auf seinem Zimmer bleiben und müsse dann auch keinem Doofen mehr begegnen, woraufhin er wieder durchstartet. Und in der freien Wirtschaft?

Da ist es ja noch viel leichter, ich kann ihn entlassen. Da muss ja keiner tun, was er nicht mag. **Anders eben als im Militär: Eine eigene Gerichtsbarkeit, ein eng aufeinander hockendes Team, steile Hierarchien, Gehorsam, Disziplinarstrafen... Wo sind da die Parallelen zur Wirtschaft?**

Der Mensch. Natürlich habe ich im Militär Instrumente, aber die habe ich auch in der Wirtschaft. Eigentlich ist es doch härter, entlassen zu werden, als zwei Tage im Gefängnis abzusitzen...

Das haben Sie auch schon als Strafe verhängt?

Wenig, sehr wenig. Das Ziel ist doch, das gar nicht zu brauchen. Ich bin überzeugt: Der Mensch ist eigentlich gut. Ich als Chef muss

«Das Vorbild des Chefs ist der beste Motivator.»

diese Seite zum Vorschein bringen. Die Umstände schaffen, in denen er sich einigermassen entfalten kann. Wenn ein Kommandant viel strafen muss, dann ist das ein Zeichen dafür, dass es bei der Führung der Organisation ein Problem gibt. Disziplinlosigkeit, hohe Fluktuation, überdurchschnittlich hohe Abwesenheit durch Krankheit sind immer Anzeichen eines Führungsproblems. **Den Patron und seine Werte: Vermissten die Mitarbeiter das heute?**

Ich glaube schon. Der Chef als positives Vorbild ist der beste Motivator überhaupt. In den letzten Jahrzehnten wurde der Patron immer mehr durch den hochdekorierten akademischen Manager ersetzt. Man hat auf Leute gesetzt, die wissen, wie man einen Businessplan schreibt oder wie Projektmanagement funktioniert. Oftmals gab es aber Mängel bei den Softskills. Man sieht das schön im Militär: Derjenige, der führt, hat mehr Erfolg als einer, der zwar seine Listen abarbeitet und alles akkurat nach Vorschrift machen will, den Draht zu seinen Mitarbeitern aber nicht findet.

Sie sprechen auch Selbstjustiz mit «Abreibungen» an: Ein Soldat wird geknebelt und an die Fahnenstange gefesselt, weil er Geld geklaut haben soll. Wie stehen Sie zu dergleichen?

Es ist menschlich, dass das geschieht: Schuld und Sühne. Es liegt aber in der Verantwortung des Chefs, dass es nicht so weit kommt. Dazu muss er wissen, was abgeht. Er muss die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter, aber auch ihre Sorgen und Probleme kennen. Das kann keiner, der sich nur in seinem Büro verschanzet. Der Vorteil im Militär ist, der Kommandant hat eine gewisse Strafkompetenz.

Zur Person

- Mathias Michael Müller, geboren am 1. März 1970 in Biel
- seit 2003 verheiratet mit Sandra Müller-Jennings, drei Kinder
- studierte Arbeits- und Organisationspsychologie/Medienwissenschaften an der Universität Bern
- 1995 bis 1999 Journalist BR
- seit 1999 Berufsoffizier, seit 2012 Vize-Fraktionschef SVP Biel
- Seit Juni 2014 Grossrat des Kantons Bern; im März wechselte er von der Kaserne der Kadernschule in Colombier ins Verteidigungsdepartement (Zugeteilter Stabsoffizier im Generalsekretariat des eidgenössischen Departements VBS von Bundesrat Guy Parmelin (SVP); wohnt in Orvin
- Mathias Müller. «Wie entscheiden Sie? Führungsfragen aus der Praxis», Werd Verlag, 39 Franken, Illustrationen von Ted Scapa. gau

Auch ohne Militärgericht. Aber muss er einen solchen Fall nicht dem Gericht übergeben?

Das wäre möglich. Aber er kann eben auch selbst strafen, damit Selbstjustiz letztlich verhindert wird. Wenn er ungeschickt ist, setzt er das als Führungsmittel ein. Aber der Sinn ist eher...

...Genugtuung? Aber ein Team in der freien Wirtschaft würde ja so was nicht machen.

Doch. In der zivilen Welt nennt man dies Mobbing. Ein aufmerksamer, empathischer und charakterstärker Chef kann viel dazu beitragen, dass es nicht dazu kommt. **Welchen Strafspielraum hat denn ein Kommandant?**

Ein Kompaniekommandant kann bis zu 5 Tage Arrest oder bis 500 Franken Busse verhängen. Verwarnung, Verweis...

Muss der Chef auch mal der Böse sein? Ist es falsch, wenn er gemocht werden will?

Es sollte nicht seine Priorität sein. Ich habe viele tragische Geschichten erlebt, wo genau das Gegenteil dabei herauskam, wenn der Chef wollte, dass seine Mitarbeiter ihn toll finden. Sie versuchten es mit

«Heute kommt der Psychologe, wenn sich zwei prügeln.»

Belohnungen, das war anfangs ganz toll, dann kamen die Erwartungshaltung und die Enttäuschung, wenn mal jemand nicht belohnt wurde. Die Mitarbeiter müssen wissen, woran sie bei ihrem Chef sind, egal, ob einer streng oder eher sanft führt. Das Schlimmste sind wankelmütige Vorgesetzte.

Warum wurden Sie 1999 Berufssoldat, als Antiautoritärer? Mich fasziniert es, Leute dazu zu motivieren, etwas zu tun, was sie vielleicht freiwillig nicht getan hätten – und dann mit Begeisterung. **Wieso nicht in der Wirtschaft?** Wäre auch toll. Aber ich denke, das Soldatsein bedeutet auch, sich für

walt anzuwenden. Und wenn er sie einsetzt, muss es moralisch absolut korrekt sein. Aber absoluter Pazifismus geht eben auch nicht auf. Gewalt ist nicht per se negativ. **Nein?**

Wenn sich heute Jungen auf dem Schulhofplatz prügeln, kommt schon der Psychologe. Wir haben das früher gemacht und gelernt: Oh, man verliert! Vielleicht muss ich anders vorgehen, um an mein Ziel zu kommen? Und dann habe ich doch was gelernt. Es gibt Mo-

«Gewalt ist nicht per se negativ.»

mente der Bedrohung, in denen es legitim ist, Gewalt einzusetzen, aber ich muss vorher alles andere versuchen. Sonst ist es nichts anderes als ein Verbrechen.

Sie erzählen von zwei gegnerischen Aufklärern, die sich in einem Tunnel treffen, aber nicht schiessen, sondern zurückrobren. Was ist die Moral?

Mich interessieren historische Zeugenberichte aus dem Krieg, sie sind psychologisch deckungsgleich über Jahrhunderte mit dem, was Menschen heute im Krieg denken. Es ist ja nicht die Angst, getötet zu werden, die das grösste Problem ist für den Menschen, sondern die Angst, selbst jemandem das Leben zu nehmen. Das stresst uns. Und es ist ja auch unnatürlich. In der Tierwelt tötet ein Löwe keinen anderen Löwen.

Sie kämpfen und verletzen sich. Genau. Der Mensch ist die einzige Spezies, die das anders macht.

Haben Sie also Verständnis für Kriegsdienstverweigerer?

Ja. Kein Verständnis habe ich, wenn jemand aus Bequemlichkeit einmal so und einmal so sagt. Zu Überzeugungen soll man stehen, mit allen Konsequenzen, dann habe ich davor grosse Achtung.

Was sind das für Konsequenzen?

Dass er sich auch nicht verteidigen lässt. Es ist ja heuchlerisch, zu sagen: «Ich bin Pazifist» und wenn es dann dazu kommt, dann sagt man, «jetzt müsst ihr mich verteidigen.»

In Ihrem Buch finden Sie stets Lösungen. Hatten Sie auch mal keine parat?

Mit Sicherheit. Aber ich habe immer das Gefühl, aus jeder Situation kommt etwas Gutes raus.

Ich siege oder ich lerne? Absolut.

Und? Was haben Sie gelernt? Viel! Auch, dass man sehr aufpassen muss mit Vorurteilen und Stereotypen. Man muss den Menschen eben kennenlernen und jedem eine Chance geben. In der Regel wird man positiv überrascht. Ein weiterer Punkt ist die Gelassenheit. Man muss lernen, dass man nicht die Contenance verliert, wenn mal was schief läuft. Und vor allem, dass man sich selber nicht zu Ernst nimmt.

Aber zu sagen: «Ich bin enttäuscht von Euch», wie es Ihre eine Figur erfolgreich macht, bringt auch nicht immer etwas? Nein, natürlich nicht. Dieser Liebeszug funktioniert auch nur, wenn man ein gutes Verhältnis zu den Leuten hat. Sonst sagen die natürlich, ist mir doch egal, ob da jetzt enttäuscht ist oder nicht. Aber wenn sie merken: Der setzt sich für uns ein... Der Mensch will eigentlich Gutes tun.