

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 173 (2007)

**Heft:** 6

**Artikel:** Führung und Führungsausbildung in der Armee

**Autor:** Zwygart, Ulrich / Arnold, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71058>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Führung und Führungsausbildung in der Armee

Wesentliche Führungskonzepte und heute in der Unternehmensführung verwendete Begriffe entstammen dem Militärwesen. Die Armeen waren die ersten komplexen Organisationen, die nur durch eine strukturierte und systematische Führung zum Erfolg gelangten. Die viel zitierte Leadership findet ihre ersten Beispiele bei Armeeführern, die von vorne führten und durch ihr Vorbild, ihre Motivationsgabe und ihre Einflussnahme die Truppen zum Erfolg führten. Die Schweizer Armee ist darauf ausgerichtet, den Bürger in Uniform als solchen wahrzunehmen und ihn entsprechend verantwortlich einzubinden. Andererseits muss eine militärische Führung davon ausgehen, dass im Kampf ein Teil des Kadern ausfällt. Das bedeutet nichts anderes, als dass klare Strukturen und Führungsprozesse vorzugeben und einzuhalten sind. Die HKA richtet sich darauf aus, den Transfer dieser Führungslehren im Sinne des Bürgers in Uniform auch für den zivilen Nutzen zu optimieren. TD

Ulrich Zwygart, Michael Arnold

Die Höhere Kaderausildung der Armee (HKA) ist das Kompetenzzentrum für Führungsausbildung. Es vermittelt militärischen Kadern grundlegende Kenntnisse, auch Werte, und trainiert sie mit modernsten Methoden wie dem Führungssimulator. Die HKA versteht sich aber auch als Ort, wo über Führung nachgedacht und geforscht wird. In Theorie und Praxis wird die Kooperation mit zivilen Partnern, insbesondere auch im Rahmen der nationalen Sicherheitskooperation, gross geschrieben.

## Militärischer Führungsbegriff

Begriffe wie Strategie, Operationen und Taktik stammen aus dem Militärwesen. Seit dem Altertum erforderte das Lenken grösserer Heere und Flotten in der Schlacht besonders ausgebildete Fähigkeiten. Der frühe Feldherr verkörperte diese in seiner erfahrenen Person. Angesichts komplexerer militärischer Operationen kamen später Führungshelfen und Stäbe als Unterstützung dazu. Doch immer wieder wird von der Führungskunst gesprochen, der bis heute etwas Geheimnisvolles anhaftet. Die Führungstechnik hingegen ist etwas Instrumentelles geblieben, das auch bei geschickter Anwendung allein noch keinen Erfolg verheisst. Tatsache ist, dass die Grossen der Geschichte, wie zum Beispiel Admiral Nelson, die Geheimnisse der Führung kannten und die besten Methoden zielstrebig einsetzten. Dabei vertrauten sie weniger auf fixe Rezepte als auf den gesunden, kreativen Menschenverstand. Der

militärische Wettbewerbsvorsprung durch exzellente Führung ist in unzähligen Kriegsbeispielen belegt. Es waren auch Militärdenker wie Clausewitz und Jomini, welche für Führung und Einsatz von Streitkräften Modelle mit den entsprechenden Begriffen aufstellten. «Wer klare Begriffe hat, kann führen», lehrte Ludwig Beck (1935–1938 deutscher Generalstabschef) seine Schüler.

## Militärischer Führer

Auch in Extremsituationen wie Krieg hängt der Führungserfolg im Wesentlichen von drei Faktoren ab:

1. Wird die Aufgabe/Lage richtig erfasst;
2. Wird zeitgerecht ein Erfolg versprechender Entschluss gefasst/umgesetzt;
3. Wird die Ausführung/Zielerreichung sichergestellt.

Dabei ist die Persönlichkeit des Chefs, ob er nun Hannibal, Nelson oder Guisan heisst, die treibende Kraft. Er steht in der Verantwortung, was er sagt, ist bindend, was er tut, fordert in der Regel Opfer. Und nie überleben die ausgeklügelten Pläne den ersten Schuss, wie es Moltke d. Ä. formulierte. Also geht das Denken, Planen und Handeln dauernd weiter, vorausschauend, auch auf den Faktor Mensch bezogen. Denn im Zentrum der Führung stehen Menschen, als Chefs oder Untergebene. Sie müssen ihren Auftrag auch unter Einsatz ihres Lebens lösen. Eine Führerpersönlichkeit ohne solide Wertvorstellungen, erfolgreiche Motivationsstrategie und Vorbildwirkung muss irgendwann scheitern. Chefs

gehen voran und geben nicht auf, so wie uns dies 1799 der «Marschall Vorwärts», Suworow, vorgemacht hat. Leadership ist aber weit mehr als ein Verhalten des Chefs, es ist die permanente Forderung an die Führer, an sich die grössten Anforderungen zu stellen, im Dienst der Aufgabe.

## Militärische Führungsprinzipien

Oft mit Befehl und Gehorsam, Drill und Disziplin widergegeben, sind militärische Führungsgrundsätze weit mehr als das. Gemäss Dienstreglement der Schweizer Armee (DR 04) muss, wer führt, Ziele bestimmen, Entschlüsse fassen und Aufträge erteilen. Dazu werden gefordert: Führen durch Zielvorgabe (Auftragstaktik), Mitdenken und Engagement, Verantwortung, Disziplin, Information, Kommunikation, Vorbild, Zusammenhalt und Leistung.

Fundamental ist dabei, dass die Bürger in Uniform in der gemeinsamen Auftragserteilung zusammengeführt werden und mit Eigenverantwortung handeln sollen. Kommandoordnung, Dienstweg, Befehl und Gehorsam sind dabei nur Mittel zum Zweck, wenn auch wichtige. Militärische Ordnung steht für die klare Regelung von Kompetenzen und Zusammenarbeitsverhältnissen – und fordert deren strikte Beachtung. Nur so kann das System effektiv und effizient arbeiten, nur so lässt es sich auch immer kontrollieren (Primat der Politik).

Diese Aspekte werden im Reglement Führung und Stabsorganisation der Armee (FSO 04) ebenso abgehandelt wie die Führungsprozesse, die es bei Planung, Führung und Nachbearbeitung militärischer Aktionen einzuhalten gilt. Die Modellabläufe können lagegerecht angepasst werden, doch dürfte es nicht zum Regelfall werden, dass der Führer in seinem Entscheid auf Intuition/Erfahrung (prekäre Zeitverhältnisse) zurückgreifen muss. Tätigkeiten wie Variantenprüfung und Risikobeurteilung belegen, dass militärische Führung auch eine Sorgfaltspflicht kennt und nach optimalen Lösungen strebt.

## Militärische Führung in Krisensituationen

Es ist eine Stärke der militärischen Führung, dass sie weitestgehend auf den Ernstfall ausgerichtet ist. Die Doktrin, we-



**Militärische Führungsprinzipien unterliegen nicht dem Zeitgeschmack. Immer geht es darum, dass ein Chef mit seiner Truppe ein Ziel erreicht.**

der in der Führung noch im Einsatz, soll von Fall zu Fall geändert werden müssen. Sie bildet einen stabilen, aber undogmatischen Rahmen, in dessen Schranken Handlungsfreiheit besteht. Die Führungsgrundsätze der Armee entsprechen anerkannten Lehren, die Führungsprozesse Erfahrungen aus Krisenlagen. Sowohl die neun allgemeinen Grundsätze der Gefechtsführung (z.B. Schwergewichtsbildung, Ökonomie der Kräfte, Einfachheit) als auch die vier Einsatzgrundsätze bei

Aktionen unterhalb der Kriegsschwelle (z.B. Verhältnismässigkeit) bleiben erst recht in Krisen bestehen. Die Führungsabläufe können allerdings beschleunigt werden, was Handlungsfähigkeit auf angemessenen Führungsstufen bzw. entsprechende Kompetenzen bedeutet. Information und Kommunikation kommt in Krisenlagen grösste Bedeutung zu, auch der Betreuung der Menschen, seien es Soldaten, Vorgesetzte oder betroffene Zivilpersonen.



**Dazu beurteilt er die Lage, fasst einen klaren Entschluss, erteilt Aufträge und reisst seine Truppe mit.**

Fotos: HKA

## Führungsausbildung für militärische Kader

Die Lehrgänge und Kurse an der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) haben zum Ziel, die Berufs- und Milizkader auf ihre Aufgaben in der Armee vorzubereiten. Während die angehenden Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere an der Militärakademie an der ETH Zürich bzw. an der Berufsunteroffizierschule der Armee in mehrjährigen Grundausbildungen auf ein breites Aufgaben- und Einsatzspektrum und insbesondere auf ihre wichtige Funktion als Führungskraft, Erzieher und Ausbilder in der Milizarmee vorbereitet werden, wird in den zwei- bis vierwöchigen Lehrgängen an der Zentralschule (ZS) und der Generalstabsschule (Gst S) zielgerichtet im Hinblick auf die wahrscheinlichen und die möglichen Armeeeinsätze sowie auf die neue Verantwortung als Kommandant oder Stabsoffizier ausgebildet.

In der ZS und der Gst S stehen Übungen bzw. Fallbeispiele im Zentrum. Je nach Lehrgang und Zielpublikum werden bis zu zehn verschiedene Übungen behandelt. Jeder Übung liegt ein anderes Szenario zugrunde. Die Szenarien umfassen unterschiedliche Ausgangslagen, Gefahren- und Risikopotenziale und militärische Mittel. Die Übungen decken das gesamte Einsatzspektrum der Armee ab: Assistenzdienst, Katastrophenhilfe, Raumsicherung oder Abwehr eines gegnerischen Angriffes. Etwa zwei Drittel aller Übungen spielen sich unterhalb der Kriegsschwelle ab. Damit richtet sich die HKA mehrheitlich auf die Schulung wahrscheinlicher Einsätze aus.

## Festigen der militärischen Führungsmethodik

Bei jeder HKA-Übung stehen die Anwendung der Reglemente Operative Führung (OF) bzw. der Taktischen Führung (TF) und der militärische Entscheidungsprozess nach dem Reglement Führungs- und Stabsorganisation (FSO) im Zentrum. Die Teilnehmer suchen die bestmögliche Entscheidung immer nach demselben strukturierten Vorgehen: Problemerkennung (mit anschliessendem Zeitplan und Sofortmassnahmen), Beurteilung der Lage und Präsentation mehrerer Varianten mit Vor- und Nachteilen, Entschlussfassung, Befehl und Planung von Folgeaktionen. Der militärische Führungsrhythmus ist rational, ohne dass intuitive Faktoren ausgeklammert würden. Die Lagebeurteilung wird nach der Methode A-E-K, das heisst Aussage – Erkenntnis – Konsequenzen, vorgenommen. Dieses stringente Verfahren bringt den grossen Vorteil, dass alle Kader der Armee dieses anwenden und dass der Entscheidungsprozess nachvollziehbar ist.

## ⊕ Militärischer und ziviler Nutzen

### Der an der HKA ausgebildete Milizoffizier ...

- wendet täglich das operative Führungshandwerk als Kadermitarbeiter an
- kann systematisch und selbstständig den rationalen Entscheidungsprozess anwenden
- kann unter erschwerten Bedingungen zeitgerecht und umsetzbare Problemlösungsansätze erbringen
- kann im Team gemeinsame Ziele erreichen
- kennt die ethischen Werte einer modernen Führungskultur
- ... und schafft damit Mehrwert für sein Unternehmen!

Infolge der täglichen und wiederholten Anwendung werden die Kader immer erfahrener und geschickter in der Suche nach praktikablen Lösungsansätzen. Ein Teilnehmer des Führungslehrgangs I (für Einheitskommandanten) wendet beispielsweise innerhalb von vier Wochen über hundert Mal irgendeine Tätigkeit im skizzierten Entscheidungsprozess an. Damit wird eine Redundanz erreicht, die im Vergleich zu zivilen Bildungsangeboten einmalig ist. Der strukturierte Entscheidungsprozess ist die Grundlage für realistische und machbare Lösungen.

## Schulung der Kooperation in der Führung

Die Lehrgangsteilnehmer HKA lernen, nicht nur im eigenen Stab (Team) optimal zusammenzuarbeiten, sondern auch militärische Vorgesetzte und Unterstellte, zivile Behörden, Partner im Nationalen Sicherheitsverbund (Polizei, Feuerwehr, Zivilschutz usw.) einzubeziehen und die Medien als treibende Kraft in einer ausserordentlichen Situation zu berücksichtigen. Denn moderne Krisen sind Verbundkrisen, welche sich nicht mehr ausschliesslich von der Armee lösen lassen. Die Teilnehmer an den HKA-Lehrgängen wenden nicht nur das militärische Führungshandwerk an, sondern werden auch in der Zusammenarbeit mit Partnern inner- und ausserhalb der Armee geschult, mit dem Ziel, den Auftrag zu Gunsten von Volk und Staat optimal zu erfüllen. Hier liegt die Stärke der militärischen Ausbildung: Struktur, Wiederholung, Verbindlichkeit, Kooperation und Machbarkeit. Und hierin besteht auch der Mehrwert, den die Ausbildung an der HKA für zivile Organisation und dabei vor allem für Unternehmen der Privatwirtschaft generiert.

## Erziehung zu Ethik und Verantwortung

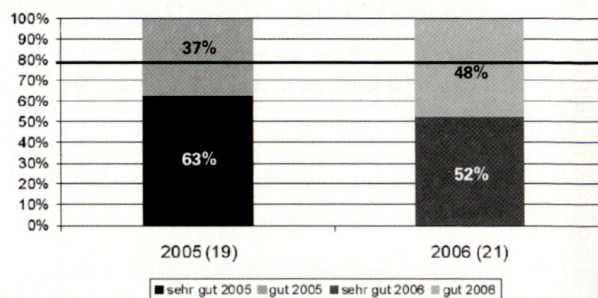
Daneben wird der Lehrgangsteilnehmer HKA auch in kürzeren Entschlussfassungsübungen geschult. Auf einem Blatt Papier wird die Ausgangslage, eventuell ergänzt mit einer Skizze oder einem Bild, geschildert. Das Ziel ist, innert einer kurz bemessenen Zeit eine brauchbare Lösung zu präsentieren. Diese Übungen sind oft im Bereich der Ethik angesiedelt und bezwecken, die Einsicht in die Werte unserer Armee zu stärken. Zu diesen Werten, welche im vom Bundesrat erlassenen Dienstreglement aufgelistet und erläutert werden, zählen auch die Auftragsstreue, die Fürsorge für die Unterstellten sowie die Beachtung von Menschenwürde und kriegsvölkerrechtlichen Regeln. Es ist wichtig, dass die Armeekader eines demokratischen, freiheitlichen und unabhängigen Kleinstaates Rolle und Bedeutung von Werten kennen und einhalten. Auch in diesem Bereich schafft die HKA positive Grundlagen für ethisches Verhalten in Unternehmen und Gesellschaft.

## Ziviler Mehrwert der militärischen Führungsausbildung

Die Befragungen von über fünfzig Vorgesetzten in den letzten zwei Jahren hat ergeben, dass die zivilen Unternehmer diesen Mehrwert wieder schätzen (siehe Abbildung). Die HKA will gemäss Ziffer 1 ihres Leitbildes Spitzenlehrgänge anbieten. Sie will für zivile Unternehmen und Organisationen transparent sein und ihre Verpflichtung zum Business excellence-Prozess beweisen. Im Jahre 2005 hat die HKA 369 Punkte und damit den advanced level of excellence erreicht. Im August 2007 wird sie erneut von externen Experten evaluiert. Die HKA strebt dabei 400 Punkte, den recognized level of excellence an.

Der HKA ist es gelungen, gewisse Lehrgänge von zivilen Bildungsinstitutionen zertifizieren zu lassen. So erhalten Absolventen des Bataillonskommandanten- oder

## ⊕ Zufriedenheit der militärischen Vorgesetzten 2005/2006



des Stabslehrganges von der Hochschule für Wirtschaft Luzern (HSW) ab Mitte 2007 je nach MBA-Kurs eine bestimmte Anzahl ECTS-Punkte (european credit transfer system) gutgeschrieben. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur (HTW) rechnet Generalstabsoffizieren für ihr MBA die Hälfte des Kurses an. Ein Stabsoffizier kann somit je nach zivilem Lehrgang an der HSW oder der HTW Geld und Zeit sparen, wenn er eine zivile Managementausbildung anstrebt. Die entsprechenden Verträge werden von der HKA und ihren Partnern im Frühjahr 2007 unterzeichnet.

Dank der langjährigen Partnerschaft mit der ETHZ kann ein Berufsoffizier seit 2006 die gesamte akademische Laufbahn, vom Bachelor-, dem Master- und dem Doktorlehrgang bis zum Master of Advanced Studies in Security Policy and Crisis Management, durchlaufen. Unsere Armee wird wegen dieser Möglichkeiten von anderen Streitkräften in Europa beneidet. ■



**Ulrich Zwygart**  
Divisionär, Dr. iur.  
Kommandant  
Höhere Kaderausbildung  
der Armee  
6000 Luzern 30



**Michael Arnold**  
Oberst i Gst, lic. phil. II  
Leiter Doktrinstelle/  
wiss. Dienst HKA  
Redaktor ASMZ  
6000 Luzern 30