Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 7-8

Artikel: Führungsausbildung - Schlüsselfaktor zum Erfolg

Autor: Seiler, Stefan / Holenweger, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-71086

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

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

Führungsausbildung – Schlüsselfaktor zum Erfolg

Die schweizerische Sicherheitspolitik und damit verbunden die Aufgaben der Schweizer Armee unterliegen einem starken Wandel. Aufgrund der Veränderung des Bedrohungsbildes musste auch die militärische Ausbildung angepasst werden. Einsätze unterhalb der Kriegsschwelle und Friedensförderungen im Ausland erfordern eine differenziertere Führung als die Führung im Kriegsfall, da sich diese Einsätze durch eine zunehmende Komplexität, ein Zusammenarbeiten mit unterschiedlichen nationalen, internationalen, staatlichen und privaten Organisationen und sich ständig wechselnden Lageentwicklungen charakterisieren.

Stefan Seiler, Michael Holenweger

Um diese Aufgaben meistern zu können, kommt der Führungsausbildung eine zentrale Bedeutung zu. Eine zeitgemässe militärische Führungsausbildung muss Kader dahingehend schulen, dass sie komplexe Probleme systematisch analysieren, unerwartete Situationsveränderungen in ihrem Denken mit einbeziehen und entsprechende Entscheidungen vorwegnehmen können. Hier kommt dem Faktor Teamarbeit und einem raschen und stufengerechten Informationsaustausch eine immer grössere Bedeutung zu. In der Führungsausbildung geht es daher sowohl um den Erwerb von Kompetenzen im Bereich der *Führungstätigkeit*, als auch im Bereich des *Führungsverhaltens*.[1] Diese beiden Kompetenzbereiche werden im Folgenden kurz erläutert.

Führungstätigkeit

Kompetenzen im Bereich der *Führungstätigkeit* liefern das notwendige Grundwissen für effizientes Führen. Hierzu zählt der Erwerb von Fähigkeiten wie komplexe Probleme systematisch zu analysieren, die richtigen Erkenntnisse abzuleiten, Lösungen zu erarbeiten, deren Umsetzung zu planen, durchzuführen und zu steuern. Das Training von grundlegenden Prozessabläufen der Führung wie Probleme lösen, planen, organisieren, kommunizieren, delegieren und kontrollieren bilden daher die Grundlage zur Entwicklung der Kompetenzen in diesem Bereich.

Führungsverhalten

Führung hat aber nicht nur mit der Beherrschung von Managementtechniken zu tun, sondern beinhaltet immer auch die Interaktion zwischen Führungskräften und Geführten. Diese wird nicht nur durch das richtige Anwenden von Prozessabläufen und Kommunikationstechniken gesteuert, sondern auch durch die Art und Weise der Interaktion zwischen den beteiligten Personen. Dies ist die Komponente des *Führungsverhaltens*. Sie zeigt sich darin, wie eine Führungskraft ihre Führungsverantwortung wahrnimmt und wie sie mit anderen Menschen umgeht. Die Folterungen in amerikanischen Gefängnissen im Irak oder die Totenschändungen durch deutsche Truppen in Afghanistan zeigen die fatalen Konsequenzen, wenn sich Soldaten dieser Verantwortung nicht bewusst sind. Eigenschaften wie Selbstkontrolle, Disziplin, Motivation und Integrität, aber auch die Orientierung an moralischen Grundwerten des Zusammenlebens und an geltendem Recht (z.B. Menschenrechtskonvention, Kriegsvölkerrecht) bilden die Grundkompetenzen im Bereich des Führungsverhaltens.

Systematische Verknüpfung von theoretischer und praktischer Führungsausbildung

Der Erwerb von Kompetenzen im Bereich der Führungstätigkeiten und die Entwicklung eines verantwortungsvollen Führungsverhaltens werden in der militärischen Führungsausbildung durch eine systematische Verknüpfung von Theorie und Praxis angestrebt. Wo immer möglich, wird das theoretisch erworbene Wissen in der Praxis direkt angewendet. Ist dies nicht möglich, wird es in realitätsnahen Übungen simuliert. Können Führungssituationen nicht simuliert werden (z.B. bei der Bearbeitung von ethischen Konfliktsituationen), eignet sich die Methode des Dilemmatrainings zur Sicherstellung des Praxistransfers. Im Folgenden wird zuerst die Bedeutung der systematischen Verknüpfung von Theorie und Praxis aufgezeigt und im Anschluss ein besonderes Augenmerk auf das Dilemmatraining gelegt.

In der Armee XXI wird das Schwergewicht der Offiziersausbildung vermehrt auf die Führung gelegt, wobei einzelne Ausbildungsmodule zertifiziert und dadurch auch zivil anerkannt werden. Themen wie Selbstkenntnis, persönliche Arbeitstechnik, Kommunikation und Information, Konfliktmanagement und führungspsychologische Aspekte werden in verschiedenen Modulen zuerst theoretisch vermittelt und anschliessend in Übungen trainiert.[2]

Die Palette der Themen zeigt, dass eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit nicht nur klare Vorstellungen vom zu erreichenden Ziel haben, den Überblick bewahren können, entscheidungsfreudig sein und dirigieren können muss. Sie muss auch ihre Untergebenen mit einbeziehen, ihnen Vertrauen geben, ihr Vertrauen gewinnen, auf den Einzelnen eingehen, die Teammitglieder motivieren und gleichzeitig auftretende Konflikte lösen können. Die gestiegenen Ansprüche an eine Führungsperson finden ihren Ausdruck in der gestiegenen Anzahl an Theoriestunden. Im Anschluss an die theoretische Ausbildung in der Grundausbildung und in der funktionsbezogenen Ausbildung können die Führungskräfte in der Verbandsausbildung ihr theoretisches Wissen in der Praxis zur Anwendung bringen und konkrete Führungserfahrungen unter der Anleitung erfahrener Berufskader sammeln. Diese Art der Ausbildung ist eine ideale Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsfunktionen in den Verbänden der Armee. Auf allen Stufen, vom Unteroffizier bis zum Bataillonskommandanten, steht die Verknüpfung von in Lehrgängen theoretisch erworbenem Wissen und konkreten Erfahrungen in der Praxis im Zentrum. In der Unteroffiziers- und Offiziersschule absolvieren die zukünftigen Kader mehr als 100 Stunden theoretische Führungsausbildung, bevor sie in der Verbandsausbildung als Führungskräfte eingesetzt werden.[3] Kompaniekommandanten absolvieren einen vierwöchigen Führungslehrgang I, wo sie sich das allgemein gültige Grundwissen der erfolgreichen Führung einer Einheit aneignen. Dieses Wissen können sie wiederum im vier bis neun Wochen dauernden praktischen Dienst festigen und ihre Personalführungskompetenz erhöhen.[4] Angehende Bataillonskommandanten werden im Führungslehrgang II während sechs Wochen in der Führung eines Truppenkörpers/Stabes ausgebildet, wobei sie ihre erlernten theoretischen Kenntnisse in der zwei bis vier Wochen dauernden Verbandsausbildung in der Praxis anwenden.[5] Dabei basiert die Ausbildung im Theoriesaal auf

[1] vgl. hierzu auch Seiler, S. (2007). Führungsausbildung in der Schweizer Armee. *Leadership – Persönlichkeit ist gefragt*. Beilage zur Zeitschrift Cash, Februar 2007.

[2] Schweizer Armee. *Führungsausbildung der unteren Milizkader*. Online im Internet: http://www.vtg.admin.ch/internet/groupgst/de/home/armee/angeh/fuhrungsausbildung.html [Stand: 02.05.07]

[3] Schweizer Armee. *Führungsausbildung der unteren Milizkader*. ebd.

[4] Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA). Online im Internet: http://www.hka.admin.ch/internet/hka/de/home/zentralschule/einheitskdt.html [Stand: 02.05.07]

[5] Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA). Online im Internet: http://www.hka.admin.ch/internet/hka/de/home/zentralschule/bataillonskdt.html [Stand: 02.05.07]

modernsten wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Führungsforschung, einer breiten Erfahrung der Ausbildenden und ist auf die Übernahme einer konkreten Führungsfunktion ausgerichtet.

In der Realität sieht dies beispielsweise so aus, dass ein Kompaniekommandant im Führungslehrgang I eine Reihe von Entschlussfassungsübungen durchführt. Diese Problemlösemethodik soll ihn befähigen, auch unter erhöhtem Druck (z.B. Zeit, Gefahr usw.) bei der Beurteilung der Lage, der Entwicklung von Lösungsvarianten und dem Ausarbeiten seines Entschlusses sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die relevanten Überlegungen in seinem Entscheid zu berücksichtigen. Das Feedback der Ausbildner nach jeder Ausbildungssequenz ist dabei fester Bestandteil im Lernprozess des angehenden Kommandanten. Die Umsetzung in die Praxis erfolgt im praktischen Dienst. Dort geht es nicht mehr nur um eine Entschlussfassungsübung, sondern auch um das Umsetzen des Entschlusses in die Realität. So wird beispielsweise die Verschiebung einer Kompanie von A nach B, der anschliessende Bezug eines Bereitschaftsraums und der zeitgerechte Beginn einer Schiessübung nicht mehr nur geplant, sondern tatsächlich 1:1 durchgeführt. Dabei kann z.B. überprüft werden, ob die geplanten Verschiebungszeiten richtig berechnet wurden, ob der Nachschub von Verpflegung, Munition und Material funktioniert, wie die Stimmung und Moral der Truppe ist, wie die Führungskräfte mit Konfliktsituationen umgehen, wie auf unvorhergesehene Ereignisse reagiert wird (z.B. Ausfall eines Fahrzeugs) und natürlich auch, ob der Kommandant mit seiner Kompanie den erhaltenen Auftrag erfüllt. Nach dem Abschluss jeder Übung erfolgt wiederum das Feedback durch Berufskader, wodurch die angehenden Führungskräfte ihre Planung und ihr Verhalten während der Übung reflektieren und die richtigen Lehren aus den gemachten Erfahrungen ziehen können. Dieses Beispiel zeigt, dass der praktische Dienst nicht als Planspiel, sondern im realen Leben stattfindet und angehende Führungskräfte sowohl ihre Führungstätigkeiten als auch ihr Führungsverhalten entwickeln können. In der kurzen Ausbildungszeit werden die militärischen Führungskräfte zum Teil an ihre persönlichen Leistungsgrenzen geführt. Durch die hohen physischen und psychischen Belastungen wird unter anderem die Stressresistenz, die Kritik- und Konfliktfähigkeit, das Zeitmanagement, die Einbindung der Unterstellen und die Teamorientierung gefördert und geschult.

Dieser «Realitätscheck» in der praktischen Ausbildung ist einer der grossen Vorteile der militärischen Führungsausbildung – keine andere Führungsausbildung ermöglicht es jungen Erwachsenen, diese wertvollen Erfahrungen in dieser realitätsnahen Form zu sammeln, sich selbst und ihr Team durch ständiges Training zu verbessern und daran nicht nur als Funktionsträger, sondern als verantwortungsbewusste und kompetente Führungsperson zu wachsen. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der militärischen Führungsausbildung.

Dilemmatraining – wenn die Realität in der Ausbildung nicht abgebildet werden kann

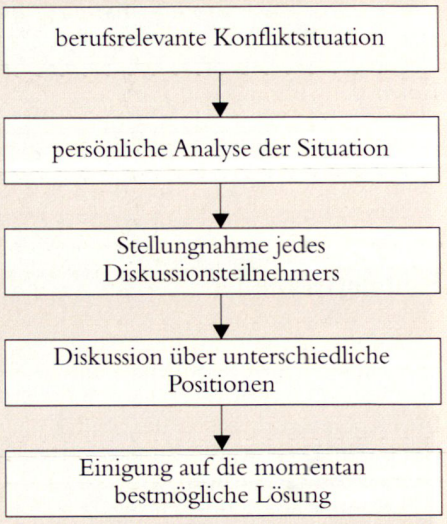
Nicht immer können in der Theorie erlernte oder diskutierte Gegebenheiten in der Realität geübt werden. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn es um führungsethische Fragestellungen im militärischen Einsatz geht. Der Umgang mit Kriegsgefangenen oder verwundeten gegnerischen Soldaten kann beispielsweise nicht in der Praxis geübt werden, ebenso wenig die Frage, wie man sich verhalten würde, wenn man in einem Friedenseinsatz wäre und ein Junge mit einem Gegenstand, der wie eine Handgranate aussieht, vor dem Camp auftaucht und dem Wachposten etwas in einer fremden Sprache zuruft.

Trotzdem sind solche Situationen in der Realität eines Soldaten möglich. Wie können Führungskräfte auf allen Stufen optimal auf solche Situationen vorbereitet werden, damit das theoretische Wissen in diesem Bereich auch ohne praktisches Training handlungsleitend wird?

Eine vielversprechende Form der Führungsausbildung in solchen Situationen ist jene des Dilemmatrainings. Diese Form des Trainings stellt sicher, dass moralische Führungsprobleme im Zusammenhang mit situationsspezifischen Gegebenheiten diskutiert und reflektiert werden und dadurch in der konkreten Handlungsentscheidung im Berufsalltag mitberücksichtigt werden.[6]

Der Ablauf eines Dilemmatrainings sieht wie folgt aus: Das Training beginnt mit der Schilderung eines Entscheidungsdilemmas aus dem realen Führungsalltag an eine Gruppe von Führungskräften. Jede Führungskraft entwickelt dann ihre individuelle Lösung und begründet diese. Dadurch setzt sie sich mit den ethischen Aspekten ihres Führungsverhaltens auf der Grundlage persönlicher Werte und Normen auseinander. Nach der individuellen Analyse der Situation bringt jede beteiligte Führungskraft ihre Sichtweise und ihren Lösungsansatz in einer Gruppe von vier bis sechs Leuten vor. In der Gruppe werden die unterschiedlichen Vorschläge analysiert, besprochen, verglichen und gewichtet. Da es in komplexen Konfliktsituationen keine Musterlösung gibt, unterscheiden sich die Lösungsansätze der Teilnehmer oder sind gar widersprüchlich. In der Diskussion über diese unterschiedlichen Standpunkte innerhalb derselben Situation liegt der grosse Nutzen dieses Ansatzes: Die aktive Auseinandersetzung mit kontroversen Meinungen stimuliert die eigene Reflexion und Erkenntnis hinsichtlich der Qualität der eigenen Position. Man lernt, Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beurteilen. Nebst der Entwicklung der persönlichen Verantwortungsbereitschaft und der Sensibilität für zwischenmenschliche Konflikte wird auch die Handlungskompetenz gefördert. Wer sich mit moralischen Dilemmas auseinandergesetzt hat, verfügt über Erfahrung im Suchen von Alternativlösungen und wird bei konkreten Vorfällen in der Praxis nicht vorschnell eine einseitige Lösung realisieren. Auch der Erfolgsdruck ist in Dilemmatrainings vorhanden: Dadurch, dass in der Abschlussphase des Trainings eine Einigung auf eine gemeinsame Lösung erzielt werden muss, setzen sich die Teilnehmenden zielgerichtet mit dem Thema auseinander, was einem Ausufern in ein nie endendes Palaver vorbeugt. Dieser praxisbezogene Weg der diskursiven Auseinandersetzung mit berufsrelevanten Konfliktsituationen ist eine vielversprechende Möglichkeit, kritische berufsrelevante Entscheidungssituationen, die nicht real inszeniert werden können, zu simulieren und handlungsrelevantes Wissen zu entwickeln.

Die Grafik stellt den methodischen Ablauf eines Dilemmatrainings dar.



Grafik: Methodischer Ablauf eines Dilemmatrainings.

[6] Seiler, S. (2004). Führungsverantwortung – wenn Manager mehr als ihre Pflicht erfüllen. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 3,* S. 53–56.

14. Colloquium Sicherheitspolitik und Medien
(Trägerschaft: Milizorganisationen der Schweiz)

Staaten zwischen Zerfall und Aufbau: State Building – Hilfe zur Selbsthilfe?

Samstag, 27. Oktober 2007, 9.30 bis 13.00 Uhr
Hauptgebäude der ETH Zürich, Rämistrasse 101, Auditorium Maximum

09.30 **Eröffnung**
Rosmarie Zapfl-Helbling, alt Nationalrätin, Präsidentin der Schweiz. Gesellschaft für Aussenpolitik

09.35 **Was tun mit fragilen Staaten? Strategien des State Building**
Dr. Ulrich Schneckener, Leiter globale Fragen, Stiftung Wissenschaft und Politik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Berlin

10.20 **Die Bedeutung der Menschenrechte im State Building am Beispiel Bosnien – Konsequenzen für die internationale Rechtsentwicklung**
Dr. Dr. h. c. Gret Haller, Lehrbeauftragte an der J. W. Goethe-Universität, Frankfurt am Main, frühere OSZE-Menschenrechtsbeauftragte in Sarajevo (1996–2000)

11.00 Kaffeepause

11.30 **Wie setzt die Schweiz das sicherheitspolitische Instrument State Building ein?**

Podiumsgespräch:
Leitung: Dr. Hansrudolf Kamer, Stellvertretender Chefredaktor «Neue Zürcher Zeitung»
Dr. Ulrich Schneckener, Berlin
Dr. Dr. h.c. Gret Haller, Bern/Frankfurt am Main
Urs Gerber, Oberst i Gst; Stv. Chef Internationale Beziehungen Verteidigung, VBS
Dr. Urs Gehriger, Redaktor «Weltwoche»
Hannes Germann, Ständerat, Mitglied der aussenpolitischen Kommission, Schaffhausen

13.00 Schluss

Der Eintritt ist frei.

Anmeldung

Name, Vorname, Titel, Funktion: _____

Adresse: _____

Telefon: _____ E-Mail: _____ Datum: _____

Anmeldung senden bis spätestens **8. Oktober 2007** an:

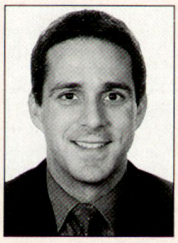
Colloquium Sicherheitspolitik und Medien
c/o Leipziger & Partner, Postfach, 8126 Zumikon
E-Mail: leipzigerpr@bluewin.ch, Telefon: 044 918 18 44, Fax 044 918 18 84

Schlussgedanken

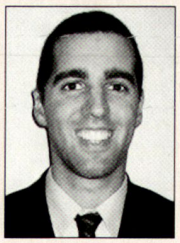
Das mögliche Einsatzspektrum des Schweizer Soldaten reicht von zivilen, präventiven und subsidiären Einsätzen über die Friedensförderung im Ausland bis zum klassischen Verteidigungskampf unter Einsatz des eigenen Lebens. Für Soldaten im Ausland (SWISSCOY, UN-Militärbeobachter usw.) kommt zu den klassischen Einsatzstressoren die Konfrontation mit fremden Kulturen hinzu, sowohl im Umgang mit der Zivilbevölkerung, als auch im Umgang mit Truppen aus anderen Ländern. Diese Auslandeinsätze finden zudem in einem problematischen Sicherheitsumfeld statt und sind mit persönlichen Belastungen wie z. B. langer Abwesenheit von zu Hause verbunden. An den einzelnen Soldaten und an die Führungskräfte werden hohe Ansprüche gestellt, denn nebst der persönlichen Belastung ist auch die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf ihr Handeln gerichtet: Die sich im Einsatz befindenden Soldaten und deren Kader müssen die Verantwortung für Entscheidungen übernehmen, die man später zu Hause auch unter Berücksichtigung möglicher politischer Implikationen diskutiert. Diese Tatsache lässt General Schneiderhan, Generalinspekteur der Deutschen Bundeswehr, zum Schluss kommen, dass die politische, soziale, ethische und moralische Urteilsfähigkeit der Kader noch vermehrt in die Ausbildung mit einfliessen muss.[7] Gerade in diesen Bereichen eignet sich der Einsatz von Dilemmatrainings besonders.

Die systematische Verknüpfung von Theorie und Praxis und der Einsatz von berufsspezifischen Dilemmatrainings in der Führungsausbildung bilden die richtigen Grundlagen, um die Kader der Armee optimal auf ihre Aufgaben in den unterschiedlichsten Einsatzbereichen und Funktionen vorzubereiten. Die guten Leistungen der militärischen Stäbe und Truppen (z. B. bei Umweltkatastrophen oder Auslandseinsätzen) sind ein Zeichen für die Qualität und Praxisnähe der Ausbildung. Auch in Zukunft muss sichergestellt werden, dass der Führungsausbildung in der Armee genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, damit die Ausbildung auf den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen basiert und von gut ausgebildeten, praxiserfahrenen Ausbildern mittels bewährter und neuer Ausbildungsmethoden vermittelt werden kann. ■

[7] Schneiderhan, W. (2005). Rede im Rahmen der 18. Informationstagung für pensionierte Generale, Admirale und Sanitätsoffiziere im Generalsrang. Bonn: 11. Oktober 2005. Online im Internet: http://www.bundeswehr.de [Stand: 02.05.07]



Stefan Seiler, Dr., Dozent für Menschenführung und Kommunikation an der Militärakademie an der ETH Zürich, Major, MWA-Offizier.



Michael Holenweger, lic. phil., Wissenschaftlicher Assistent, Dozentur Menschenführung und Kommunikation an der Militärakademie an der ETH Zürich, Hauptmann, Kdt Pz Gren Kp 29/2 (A).

SCHWEIZER SOLDAT

Aus dem Inhaltsverzeichnis der Juli-Nummer

Sicherheitspolitik:
Wen kümmert das noch?
Feldversuch ROVER:
Aufklärer testen neue Systeme
Dieter Farwick:
Wie die NATO gewinnen kann