Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 175 (2009)

Heft: 05

Artikel: Führungsausbildung : Appell an ein umfassendes Qualitätsverständnis

Autor: Arnold, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-296

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: 02.07.2025

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

Führungsausbildung: Appell an ein umfassendes Qualitätsverständnis

Die oft geschmähte Armee 95 – eine erste strukturelle Antwort auf die strategische Wende 1989 – hat uns ein entscheidendes Vermächtnis hinterlassen: Eine differenzierte, modern konzipierte Ausbildung, in welche erhebliche Mittel investiert wurden. Ein bewusster Qualitätsschub, der oft unterschätzt, manchmal leichtfertig aufs Spiel gesetzt oder nur halbherzig weiter entwickelt wird.

Michael Arnold, Redaktor ASMZ

«Qualität» ist ein vielschichtiger Begriff. Beschaffenheit, Güte und Wert werden seit alters her darunter verstanden. Qualität ist an bestimmten Merkmalen erkennbar und je nach dem auch messbar. Von hoher Qualität ist, was anerkannten Ansprüchen in hohem Mass bzw. gemäss einem festgelegten Standard genügt. Damit ist in der Regel auch eine Art «Zertifikat» mit entsprechendem Prestige verbunden. Das Prädikat «generalstäblich» ist ein Beispiel dafür: Es ist an alles gedacht worden, es liegt eine gründliche und exakte Planung vor, die, wo nötig, neuen Umständen rechtzeitig angepasst werden kann – der Erfolg kann nicht ausbleiben. Wäre da nicht die allgegenwärtige «Friktion» (nach Clausewitz), der aber eine geschickte, tatkräftige Führung vor Ort wirksam begegnen kann. Beides zusammen kann als Führungskunst (ein Qualitätsbegriff) bezeichnet werden. Und diese Kunst kommt überwiegend vom Können, der Erfahrung, dem Streben nach stetiger Verbesserung. Damit ist auch gesagt, dass diese Kunst in wesentlichen Zügen erlernbar ist – in der Führungsausbildung.

Qualität in der Ausbildung muss also nicht (neu) erfunden werden. Das vom Bundesrat erlassene Dienstreglement der Schweizer Armee schreibt explizit das Ziel militärischer Ausbildung und Erziehung vor: Fähigkeit zur Auftragserfüllung im Krieg und in anderen Krisensituationen, auch unter Einsatz des Lebens. Die Ausbildung hat dabei auf das Erreichen von Fähigkeiten und Fertigkeiten abzuzielen, die Erziehung hat Einfluss zu nehmen auf Verhalten und Werthaltungen (DR 04, 4. Kapitel, S. 13). An die Kader aller Stufen ergeht die Aufforderung, den einzelnen dazu zu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrages einzusetzen. Dabei postuliert das DR 04 in Ziffer 9-17 acht Führungsgrundsätze:

- Führen durch Zielvorgabe
- Mitdenken und Engagement
- Verantwortung
- Disziplin
- Information
- Kommunikation
- Vorbild
- Zusammenhalt und Leistung.

Mit diesen Führungsgrundsätzen ist ein Wertesystem umschrieben, das aus allgemeiner Wehrpflicht und Milizsystem im Laufe der Zeit erwachsen ist. In seiner umfassenden und idealen Bedeutung unbestritten, erlebte doch der eine oder andere Wert bis heute nicht unzweifelhafte Interpretationen. Ausbildung und vor allem Erziehung müssen immer wieder das Ihrige zum Gelingen leisten.

Führungsverständnis in der Krise?

Wenn die Krise naht oder bereits eingetroffen ist, schreit alle Welt nach «Führung». Der Nebel der Ungewissheit mag noch so dicht sein: Von der Führung wird sofort etwas erwartet, sie soll es wieder richten. Die Verantwortungsträger in Politik, Wirtschaft und Militär sind dabei einem hohen Druck ausgesetzt. Entsprechende Ansprüche werden in einer medialisierten Welt in einer Art transportiert, die besonnenes Handeln weniger zu schätzen scheint als rasche Reaktionen in der vermeintlichen Gunst des Augenblickes. Das gilt insbesondere auch für den Bereich Sicherheit, an den wir gerne hohe Qualitätsmassstäbe ansetzen. Doch nicht wenige Armeen stehen ohne fassbaren (klassischen) Gegner da. Ständige Budgetreduktionen, Restrukturierungen und Zielkonflikte im Auftragsspektrum erschweren auch die unternehmerische Führung der Armee. Jeder, der im Zivilen oder in der Armee Führungsverantwortung trägt, weiss um das Übel, dauernd übersteuert, in der Handlungsfreiheit eingeschränkt oder vor (finanzielle) Fait-à-complis gestellt zu werden.

Trotz aller hehren Führungsgrundsätze herrscht Verunsicherung. Die militärische Führungsausbildung kann sich dabei nicht aus diesem Dilemma retten, in dem sie sich hinter das Vermitteln der «Führungstechnik» (weil in allen Lagen anwendbar) verschanzt und den Rest ausblendet. Welcher Rest denn? Es ist nichts weniger als die Raison d'être der Armee, das Sinngebende. Motivation und Engagement in einer Milizarmee erhält man letztlich nur durch das Bekennen zu gemeinsamen Zielen und deren überzeugende Vermittlung. Die Aufträge der Armee – und für deren Erfüllung muss sie ja letztlich ausgebildet werden – sind in Verfassung und Gesetz hinreichend beschrieben. Die Krise entsteht dadurch, dass wir es uns als Gesellschaft offenbar zur Gewohnheit gemacht haben,

- von der Sicherheit zu profitieren, aber andere dafür zahlen zu lassen;
- nach dem Staat zu rufen, aber seine Institutionen dauernd zu kritisieren;
- als Chefs zu klagen, aber nicht mit besserem Beispiel voran zu gehen;
- Strategien für alles Mögliche zu verlangen, aber Ziele nicht wirklich diskutieren zu wollen;
- Verantwortung einzufordern, sich selber aber möglichst wenig davon aufzubürden.

Oder täusche ich mich?

Es ist keine leere Behauptung, dass die Armee seit Jahrzehnten eine Führungs-

ausbildung kennt, die gestützt auf feste Werte, Vertrauen in den Menschen, Leistungsbereitschaft, eine hervorragende Methodik sowie auf moderne Ausbildungshilfsmittel (beispielsweise Führungssimulator 95) einem Qualitätsmassstab verpflichtet ist. Die zivile Anerkennung ist denn auch nicht ausgeblieben: Verschiedene Hochschulen geben seit Jahren Creditpoints für absolvierte Kaderlehrgänge der HKA und die entsprechende Führungspraxis (das Angebot wird bis 2013 massiv ausgebaut). Zahllose Firmenkader besuchen seit 1995 Kurse für zivile Führungskräfte an der Zentralschule (HKA). Das sind schlagende Beispiele, dass die Qualität der militärischen Führungsausbildung hoch ist, nachgefragt wird und dadurch auch lebt.

Erhaltung des Qualitätsstandards

Erfolgreiche militärische Kaderausbildung mit hohem Nutzwert für das Zivile will der HKA-Leitspruch «Wir bieten Spitzenlehrgänge an» ausdrücken. Dieser Anspruch ist im Grunde genommen ein unglaublicher Kraftakt: Mehrere, auch HKA-externe Faktoren müssen dabei optimal zusammenspielen. Seit 1819, als die Eidg. Militär-Centralschule in Thun gegründet wurde, ist auf solide, aus praktischen Erfordernissen heraus gewachsene Qualität gesetzt worden. Dies gilt auch für die renommierte, bald 130jährige Generalstabsschule.

Dazu brauchte man früher aber kein Qualitätsmodell à la EFQM oder ISO. Heute liegen die Dinge zum Teil anders, weil sich Qualitätsstandards von Schulen auch über diese Modelle definieren.

Die Qualität der Führungsausbildung ergibt sich direkt oder indirekt zu einem grossen Teil aus folgenden Faktoren:

1. Kaderselektion

Erfolgreiche Führungsausbildung fängt beim auszubildenden Personal an. Die Armee muss auf die Führungstalente des Volkes zählen können. Der Kaderselektion muss (wieder) die notwendige Aufmerksamkeit gewidmet werden. Wiederholt hat sich gezeigt, welch ein grosses Potenzial in der Milizarmee schlummert – aber auch welche Gefahren bei unsachgemässer Handhabung drohen. Assessments sind notwendig, aber nicht hinreichend. Sichtbare Führungspraxis und die Beurteilung erfahrener Chefs gehören nach wie vor mit dazu.

2. Erste Führungserfahrungen

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Die Armee tut seit jeher gut daran, junge Kader nicht nur sorgfältig auszuwählen und auszubilden, sondern auch stufengerecht mit Verantwortung und Belastung zu konfrontieren. Im Verhältnis zu einem Grundausbildungslehrgang muss der praktische Teil der Ausbildung erheblich länger angesetzt werden. Dabei spielt auch die Kontinuität in der Führung (etwa beim «Abverdienen») sowie das Zulassen einer gewissen «Fehlerkultur» eine wichtige Rolle.

3. Lehrinhalte

Entscheidend ist, dass wir die gegebenen kurzen Ausbildungszeiten so investieren, dass die Lernziele erreicht werden. Stoff- und Lehrpläne an der HKA sind mustergültig abgestimmt. Es bestehen aber erhebliche übergeordnete Zielkonflikte. Welche Verbände bzw. Kader sollen (noch) welche Teile des Einsatzspektrums in welchem Umfang üben – abhängig von der Grund- und Einsatzbereitschaft? Ein Teil der Ausbildungsqualität besteht darin, Kader und Truppe auf die richtigen Herausforderungen vorzubereiten – und auch dazu stimmige Vorstellungen zu vermitteln – so wie sie unsere Doktrin vorsieht. Dazu braucht es auch gewisse allgemeine Lehrinhalte wie Militärgeschichte, Kriegsvölkerrecht, Werte, Menschenführung usw. Guter Unterricht darf sich nicht im Repetieren von

Moderne Erwachsenenbildung: Blockseminar Generalstabslehrgang II und Universität Luzern zum Thema Moderne Kriege (2009). Foto: Generalstabsschule

Führung durch Zielvorgabe (Auftragstaktik): Der Chef erklärt das Ziel der Aktion, er wird zweifellos voraus gehen, die Truppe wird ihm folgen. Foto: Armeefotodienst

Übungen erschöpfen, er muss der aktuellen Komplexität militärischer Handlungsfelder entsprechen.

4. Lehrkörper

Ausbildungsqualität wird ganz wesentlich durch den Lehrkörper getragen. Seine Qualifikation ist ein Schlüsselfaktor. Man kann davon ausgehen, dass die Armee alles daran setzt, die Führungsausbildung in die Hände kompetenter militärischer Lehrer zu legen. Diese sollten nebst guter Bildung nicht nur militärische Erfahrung mitbringen, sondern auch pädagogisches Geschick aufweisen. Die militärische Berufsausbildung ist bereits weitgehend auf diese Erfordernisse eingegangen. Trotz erheblicher Bemühungen in der Laufplansteuerung erscheint aber noch vieles eher zufällig. Die militärischen Ausbilder sollten sich zu Recht als Elite betrachten können, was auch eine systematische Weiterausbildung beinhaltet.

5. Lehrmethoden

Führungsausbildung ist Erwachsenenausbildung. Es geht darum, die auszubildenden Frauen und Männer in eine Lerngemeinschaft aufzunehmen, ihnen Impulse zu vermitteln, sie in praktischen Aufgaben zu schulen, Lernkontrollen abzufordern, sie im Lernen zum Erfolg zu begleiten – und als Ausbilder in ihren Stammeinheiten zu fördern. Ein Methodenmix im Unterricht ist auch im Militär notwendig. Dabei nimmt der Führungssimulator an der Generalstabsschule einen nicht weg zu denkenden Platz ein. Der Augenschein im potenziellen Einsatzraum bzw. Gelände ist dennoch ein Muss. Lehrinhalte werden aber nicht nur vom Einsatz her definiert, sondern auch von den Bedürfnissen einer Armee her, deren Gros in der Regel in Ausbildungsdiensten zu bestehen hat.

6. Lehrmittel

Mit Führungsreglementen allein kann keine praxisnahe und intensive Ausbildung betrieben werden. Zur Güte einer Ausbildung gehört immer auch das Hilfsmittel, welches Lernen erleichtert und allenfalls beschleunigt. Nicht immer sind damit nur interaktive Trainingssysteme gemeint. Es geht auch um Übungen, Behelfe, Leitfäden, Standardvorträge usw. Wer hier keine Kraft investiert, kann kaum auf einen Qualitätssprung in der Ausbildung zählen. Jede grössere Ausbildungsstätte muss über die Kompetenz verfügen, geeignete Lehrmittel möglichst selbst herzustellen bzw. ihre Entwicklung anzuregen und mitzutragen.

7. Internationale Kooperation

Da die Schweiz „Sicherheit durch Kooperation" zur Maxime ihrer Sicherheitspolitik erhebt, muss sie auch ja sagen zu einer gewissen internationalen militärischen Kooperation. Glaubwürdig und ehrlich ist zu den Kooperationspartnern, die ja schon länger mit im Boot sind, zu stehen und entsprechende Programme und Leistungen zu unterstützen. Verlässlichkeit als Partner ist eine Qualität, die sich vielfach auszahlen kann. Die Bedürfnisse nach Interoperabilität, zum Beispiel in Führungsprozessen, liegen auf der Hand. Die HKA hat erkannt, dass sie mit einem eigenen Kommando Internationale Lehrgänge hoch willkommene Leistungen erbringen und wertvolle Erfahrungen für die Ausbildung generell sammeln kann.

8. Nationale Sicherheitskooperation

Sicherheit ist letztlich eine Verbundleistung verschiedener Partner. Die Armee hat ihre Aufträge mit diesen Partnern zusammen zu lösen, seien es die Blaulichtorganisationen, der Zivilschutz oder andere. Nur mit dem gemeinsamen Üben tut man sich bisher schwer. Das entsprechende Verständnis seitens Armee ist dank eigenen Initiativen sehr gewachsen. Die HKA hat hier in den Raumsicherungsübungen auf dem Führungssimulator Pilotarbeit geleistet. Es braucht aber eine Intensivierung und Systematisierung der gemeinsamen Schulung, sonst läuft man Gefahr, die notwendige Bereitschaft im Krisenfall bei weitem nicht erreichen zu können.

Schlussbemerkungen

Qualität in der Führungsausbildung hat also verschiedene Dimensionen. Sie ist auch von mehreren bestimmenden Faktoren abhängig. Nie aber dient sie einem Selbstzweck. Sie ist auf eine hohe Leistung und Verlässlichkeit im Einsatz ausgerichtet. Qualität ersetzt zu einem gewissen Grad auch Quantität. Und die Mengengerüste der Armee werden kleiner und kleiner. Die Investitionen in eine qualitativ hochstehende Führungsausbildung zahlt sich immer aus: Nur dadurch gewinnt man die besten Führungskräfte, nur dadurch kann die Armee in einem zentralen Bereich eine hohe Bereitschaft (für alle Fälle) beibehalten. Für alle Kaderschulen der Armee bedeutet dies eine grosse Herausforderung. Wir können sie mit Zuversicht anpacken, weil die Milizarmee über ein gewaltiges Potenzial verfügt – und weil wir seit General Dufours «Ausbildungsoffensive» in bester Tradition stehen. ■