Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 186 (2020)

Heft: 9

Artikel: ZFA: Garant für moderne Führungsausbildung der Milizkader

Autor: Baumgartner, Peter / Huber, Thomas / Hilger, Tanja

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-905637

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: 16.07.2025

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

ZFA: Garant für moderne Führungsausbildung der Milizkader

Nicht erst durch die Corona-Krise wird deutlich, wie wichtig Führungskompetenzen in der Privatwirtschaft sind. Die Armee als Kaderschmiede der Schweiz nimmt dabei eine bedeutende Rolle ein, denn die Milizkader erlangen bereits in jungen Jahren praktische Führungserfahrung. Für die inhaltliche Steuerung, die Qualitätssicherung und zivile Anerkennung der Führungsausbildung der unteren Milizkader ist das Zentrum Führungsausbildung (ZFA) an der Zentralschule zuständig.

Peter Baumgartner, Thomas Huber, Tanja Hilger

Führen, verantwortlich sein, sich selbst kennenlernen: Die Möglichkeit, bereits in jungen Jahren erste Führungserfahrung sammeln zu können, ist einer der grössten Vorteile einer militärischen Weiterausbildung. Die jungen Milizkader, die das erste Mal vor der Gruppe stehen, haben nach ihrer eigenen Rekrutenschule die Führungsausbildung in der Unteroffiziersschule durchlaufen. Einige davon haben das Gelernte im höheren Unteroffizierslehrgang oder in der Offiziersschule weiter vertieft. Jährlich werden auf diesen Wegen mehr als 4000 Kader ausgebildet. Doch entgegen der Meinung, dass im Militär komplett andere Dinge gelernt werden als im Zivilen, orientiert sich die militärische Führungsausbildung an modernen und übergreifenden Erkenntnissen.

Forschende sagen einen Wandel der klassischen Führungskraft zu agilen, kollaborativen Führungspersonen voraus. Dabei werden Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen. Ein Widerspruch zur Führungsausbildung der Schweizer Armee? Ganz im Gegenteil! Hier werden angehende Milizkader für die Herausforderungen von morgen fit gemacht.

Führungsausbildung der Milizkader

Die Führungsausbildung der Milzkader findet dezentral in den Unteroffiziersschulen, den höheren Unteroffizierslehrgängen und der Offiziersschule statt. Die theoretische Basis bilden die vom ZFA erstellten Modulhandbücher.

Doch die theoretische Ausbildung ist nur ein kleiner Teil der Führungsausbildung. Der eigentliche Lernprozess startet mit der Anwendung des Gelernten: Im praktischen Dienst nehmen die jungen Milizkader mindestens 18 Wochen lang eine Führungsfunktion ein. Dabei werden sie von erfahrenen Kadern unterstützt und reflektieren ihr Führungsverhalten durchgängig im Lerntagebuch. Erfahrene Berufsmilitärs stehen ihnen dabei als Coaches zur Seite. Auf diese Weise können sie ihre Erfahrungen als Person und Vorgesetzte/r durchdenken und daraus lernen. Ziel ist es, unbewusste Lernprozesse ins Bewusstsein zu bringen. Dadurch werden Verhaltensänderungen ermöglicht. Die Milizkader können Erfahrungen sammeln und immer weiter in ihre Führungsrolle wachsen, um schliesslich ein besserer Chef zu werden.

Führungsausbildung der Milizkader im Detail

Im Modul Selbstkenntnis werden die jungen Milizkader befähigt, sich mit der eigenen Person auseinanderzusetzen und ihre eigenen Werte und Einstellungen zu reflektieren. Sie lernen, welchen Einfluss ihre subjektive Wahrnehmung auf ihr Führungsverhalten hat. Dies führt dazu, dass sie zu reflektierten Chefs werden.

Das zweite Modul Selbstmanagement unterstützt die Kader dabei, ihre Arbeit zu analysieren. Sie lernen Techniken zum Zeit- und Stressmanagement sowie unterschiedliche Lernstile und -techniken. Dadurch werden sie zu Führungspersonen, die effizient und effektiv arbeiten und mit Stress umgehen können.

Das Modul drei steht ganz im Zeichen der Kommunikation: Neben Grundlagen zur mündlichen und schriftlichen Kommunikation lernen die Milizkader auch, Informationen zu präsentieren. So sind sie als Chef in der Lage, schwierige Gespräche oder Verhandlungen zu führen und bewusst zu kommunizieren.

Ein wichtiger Teil der Führungsausbildung liegt im Konfliktmanagement – dem Erkennen, Zuordnen, Lösen und der Prävention von Konflikten. Die Milizkader lernen beispielsweise, Konflikte zwischen Unterstellten frühzeitig wahrzunehmen und präventiv einzugreifen. Sie werden zu Führungspersonen, die in Konfliktsituationen auf verschiedene Lösungswege zurückgreifen können.

Das Modul fünf umfasst das umfangreichste Thema: Führen der Gruppe. Die Milizkader werden dazu befähigt, Menschen einzuschätzen, Rollenverhalten in Gruppen zu berücksichtigen und auf Gruppenbildungsprozesse Einfluss zu nehmen. Als Chef sind sie in der Lage, verantwortungsvoll mit Macht und Autorität umzugehen und eigene Führungsfehler zu reflektieren und zu verbessern.

Ergänzend zu den fünf Modulen, die für das Leadership-Zertifikat ausgebildet und geprüft werden, lernen höhere Unteroffiziere und Offiziere noch die Führung von unterstellten Führungspersonen. Hier geht es konkret um militärische Führungsgrundlagen im unmittelbaren Führungsfeld, die Bedeutung von Normen und Werten im Verband sowie militärische Führungstechniken wie die Befehlsgebung.

Mündliche Prüfung im Modul «Kommunikation und Präsentation von Informationen».

Mehrwert durch Zertifizierung

Die Führungsausbildung in der Armee ist von der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) anerkannt. Jeder Zug- und Gruppenführer, beziehungsweise Hauptfeldweibel und Fourier, kann nach bestandener Selektionsprüfung während seines praktischen Dienstes die Modulbescheinigungsprüfungen absolvieren. Nach Vorgaben der SVF organisiert das ZFA diese Prüfungen für rund 2000 Milizkader pro Jahr, die insgesamt mehr als 9000 Prüfungen absolvieren. Die Erfüllungsquote liegt bei 85%. Davon besteht knapp ein Drittel alle sieben Prüfungsmodule und erlangt damit das SVF-Leadership-Zertifikat – mit steigender Tendenz. Dieses Zertifikat ist auch in der Privatwirtschaft anerkannt und ermöglicht den Milizkadern, im Beruf Führungsfunktionen zu übernehmen.

Weiter ist das Leadership-Zertifikat eine wesentliche Voraussetzung für die Prüfung zur Führungsfachfrau oder zum Führungsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis. Damit ermöglicht das ZFA den Milizkadern eine entscheidende Grundlage für eine zivile Weiterausbildung während ihrer Armeezeit zu erlangen. Sie haben damit eine zertifizierte Chance, auch im Berufsleben Führungspositionen zu besetzen.

Für die Abnahme der Modulbescheinigungsprüfungen kann sich das Team des ZFA auf rund 350 speziell geschulte Prüfungsexperten aus den Kommandos und Schulen verlassen. Ihr grosser Erfahrungsschatz trägt dazu bei, die Prüfungen fair und qualitätsbewusst durchzuführen.

Mehrwert für die Führungsausbildung vor Ort

Die regelmässigen Perspektivenwechsel von Ausbildungstätigkeit in den Lehrverbänden und Prüfungssituationen in Luzern am ZFA garantieren einen tieferen Einblick in die übergeordneten Zusammenhänge. Denn die Prüfungsexperten können Erkenntnisse aus den Prüfungssituationen, beispielsweise dort, wo noch Erfahrungslücken bei den Kandidaten bestehen, in ihrer Haupttätigkeit als Berufsmilitär vorteilhaft und unterstützend in die Ausbildung der Milizkader in den Lehrverbänden einbringen. In ihrer Rolle als Prüfungsexperten haben sie die Möglichkeit, über die Ausbildung hinaus Erfahrungen zu sammeln und sich auszutauschen. Diese Vernetzung untereinander fördert das gegenseitige Bewusstsein für übergreifende Herausforderungen und Problemlösungen. Damit wachsen ihre Kompetenzen als Ausbilder und Prüfer und sie tragen massgeblich dazu bei, eine neue Lernkultur zu etablieren: Das vertiefte Auseinandersetzen mit den Inhalten der Führungsausbildung in den Modulbescheinigungsprüfungen erhöht den Transfer ins Feld, da die Zusammenhänge gesehen und verdeutlicht werden können.

Eine offene Feedbackkultur sorgt dafür, dass aus Fehlern und Erfahrungen gelernt werden kann. So profitieren Rekruten und Kader von guten und reflektier-

Anzahl Stunden der integralen Ausbildung

Modul Nr.	Titel	Uof	höh Uof	Of
	Ausbildung bestehend aus	UOS / praktischer D	UOS / praktischer D* / höh Uof LG + praktischer D	UOS / praktischer D* / OS / praktischer D
1	Selbstkenntnis	11 h	26 h	26 h
2	Selbstmanagement	35 h	35 h	35 h
3	Kommunikation von Informationen	7 h	30 h	30 h
	Präsentation von Informationen	7 h		
4	Konfliktmanagement	7 h	27 h	27 h
5	Führen der Gruppe	40 h	40 h	40 h
6	Führung von unterstellten Führungspersonen	–	24 h	24 h
	Total inklusive Selektionsprüfung	108 h	183 h	183 h
	Anzahl Modulbescheinigungen ZFA	3 (7**)		

Wenn alle bestanden, Leadership-Zertifikat

*verkürzter praktischer Dienst für Tn höh Uof LG und OS **auf freiwilliger Basis

Als guter Chef
- hinterfrage ich mein Tun und bin anderen ein Vorbild;
- verhalte ich mich jederzeit korrekt und lebe die Führungsgrundsätze;
- stehe ich zu meinen Fehlern und verbessere mich laufend;
- lerne ich nie aus.

Erfolgsquote bei den Modulbescheinigungsprüfungen im Jahr 2019

		Anzahl Prüfungen	E	E-Quote
Gesamt 2019	D	6919	5903	85%
	F	1545	1214	79%
	I	276	230	83%
	Gesamt	8740	7347	84%

ten Führungskräften, durch die die ausgebildeten Führungsgrundsätze gelebt werden. Qualitativ hochwertige Führungsausbildung gelingt nur da, wo gute Führung in einer entsprechenden Führungskultur gelebt wird. Das theoretische Wissen um die Inhalte der Module macht für sich noch niemanden zu einem guten Chef. Es braucht Erfahrung, Reflexion und Führungsgrundsätze, die von jeder Führungskraft gelebt werden.

Qualität, Qualität, Qualität

Das ZFA stellt höchste Ansprüche an die Qualität der Ausbildung und Prüfung. In den Lehrverbänden sorgen die Chefs Führungsausbildung für die Umsetzung der Ausbildung und stehen als Ansprechpartner bereit. Sie bilden das Bindeglied zwischen ZFA und Schulen. Weiter sorgen sie als Klassenlehrer für die hohe Ausbildungsqualität der Prüfungsexperten in den Kursen.

Insgesamt werden durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse alle Ausbildungs- und Prüfungsabschnitte stetig analysiert, reflektiert und verbessert. Qualitätssicherungskontrollen von Vertretern des SVF bestätigen die hohe Qualität, die im ZFA leitend ist. Nur auf diese Weise ist eine Anerkennung über den militärischen Bereich hinaus möglich. Die Richtlinien des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) bilden die Leitplanken für eine kompetenzentwicklungsorientierte Aus- und Weiterbildung in allen Kursen und Prüfungen des ZFA. Auch die hohen Qualitätsansprüche tragen somit dazu bei, eine moderne Lern- und Führungskultur zu etablieren.

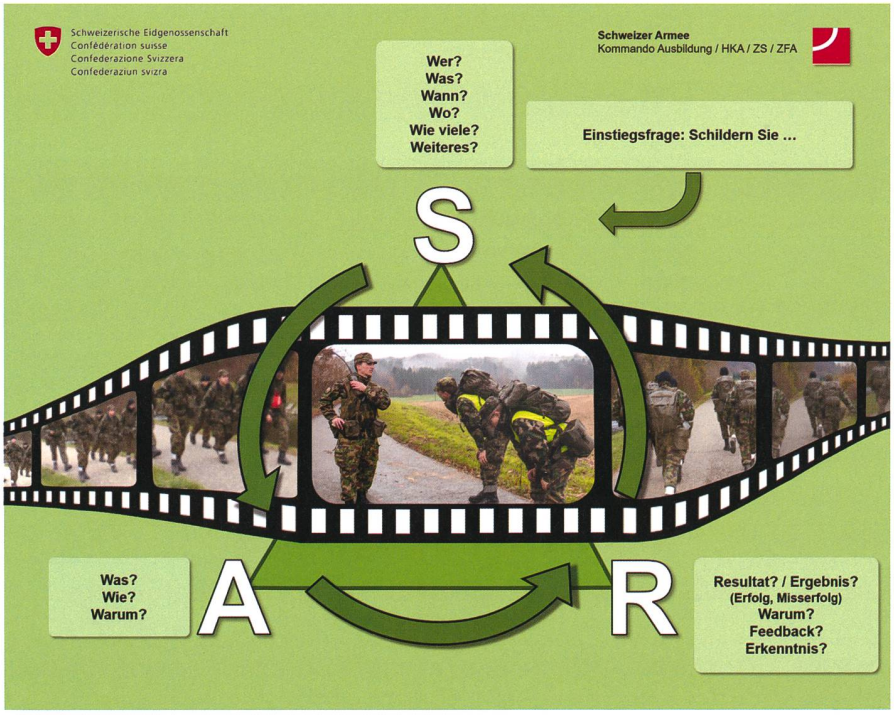
Führungsausbildung in Zukunft

Führungsausbildung, so haben verschiedenste Studien gezeigt, wird in Zukunft immer wichtiger und agiler. Fachwissen wird sich immer schneller ändern, sodass Führungskräfte vermehrt Verantwortung übertragen, Ressourcen freisetzen und Hindernisse aus dem Weg räumen müssen. Daher nehmen übergreifende Kompetenzen wie Problemlösefähigkeit, Teamfähigkeit und Entscheidungskompetenzen an Bedeutung zu. Deren Ausbildung kann jedoch nur handlungsorientiert durch alltägliche Anforderungen und Aufgabenstellungen erfolgen. So stellt sich im ZFA die Herausforderung, in Zukunft auch die Prüfungen vermehrt kompetenz- und erfahrungsbasiert durchzuführen und eine entsprechende Lernkultur zu etablieren.

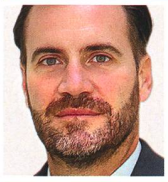
Fazit

Moderne, handlungsorientierte Führungsausbildung wird in Zukunft für gute Führungskräfte entscheidend sein. Das ZFA unterstützt diese Entwicklung massgeblich mit Ausbildung, Prüfung und Zertifizierung der entsprechenden Kompetenzen – mit Vorteilen für Militär und Zivil gleichermassen. Die gut ausgebildeten und reflektierten Milizkader zeigen den Mehrwert der Führungsausbildung nicht nur in der Armee, sondern auch in der Gesellschaft und Privatwirtschaft. Sie sind das Aushängeschild und können stolz sein auf ihre Ausbildung bei der Schweizer Armee. ■

Der Zyklus von Situation, Aktion und Resultat.



Brigadier
Peter Baumgartner
Kdt Zentralschule
6000 Luzern 30


Oberst i Gst
Thomas Huber
Kdt ZFA
HKA/ZS
8626 Ottikon

Tanja Hilger
M.A.
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin ZFA
Kdo HKA / Kdo ZS / Kdo ZFA
6000 Luzern 30

swiss made
Kompetenz und Leistung
für Schutz und Sicherheit

GENERAL DYNAMICS
European Land Systems–Mowag

gdels.com

Defense Solutions for the Future