

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 169 (2003)
Heft: 2

Artikel: Die militärische Führungsschulung als Chance nutzen
Autor: Bigler, Hans-Ulrich
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-68607>

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: 15.02.2026

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

Die militärische Führungsschulung als Chance nutzen

Mit Blick auf die Privatwirtschaft hat die militärische Führungsschulung komparative Vorteile anzubieten. Chefs mit hoher Leistungsbereitschaft, Stressresistenz und Sozialkompetenz sind jederzeit und überall gefragt.

Hans-Ulrich Bigler

Überall im öffentlichen Leben – sei es in der Wirtschaft, in der Politik, in Vereinen oder im sozialen Bereich – sind Persönlichkeiten mit hohen Führungsfähigkeiten gefragt. Entsprechend hoch ist denn auch das Angebot an Managementkursen, die unter den wohlklingenden Stichworten Leadership, Business of Excellence u. a. m. Resultate versprechen, die für die Übernahme von Führungsverantwortung befähigen.

Die militärische Führungsausbildung vermag in diesem Konkurrenzumfeld mühelos mitzuhalten und darf vor allem auch mit Blick auf die Wirtschaft zweifelnd frei als ein qualitativ anspruchsvoller Lehrgang bezeichnet werden. Entscheidend ist allerdings die Erkenntnis, wonach hier keine betriebswirtschaftliche Fachkompetenz erworben werden kann. Im Vordergrund stehen vielmehr Führungsschulung und Führungsrhythmus (Stabsarbeit, Arbeitstechnik, Krisenmanagement usw.) mit ausserordentlich hohem Bezug zur Praxis.

Gleiche Kompetenzen in Wirtschaft und Armee

Vergleicht man die durch Assessments in der Wirtschaft üblicherweise evaluierten Kompetenzen mit denjenigen einer Offiziersausbildung, so stellt man einen hohen Deckungsgrad fest. Ohne Anspruch auf

Vollständigkeit erheben zu wollen, stehen in der Wirtschaft zusammengefasst in der Regel die folgenden Dimensionen im Vordergrund:

Problemlösungsverhalten: kann ein Teilnehmer komplexe Sachverhalte mit ihren Ursachen erkennen, Zusammenhänge aufzeigen, sinnvolle Lösungen mit Varianten erarbeiten, beurteilen, Konsequenzen abschätzen und erfolgreich umsetzen?

Planungs- und Organisationsverhalten: zweckmässige Analyse (de quoi s'agit-il?), Vorgehensplanung mit integrierter Zeitplan, ergebnisorientierte Delegation, Überblick behalten und zu einem funktionierenden Resultat gelangen?

Verhalten in Gruppen: wie integriert sich ein Teilnehmer in ein Team, wie ist seine Haltung anderen gegenüber, Aktivität und Präsenz, Kontaktverhalten und Fähigkeit zur Konfliktlösung?

Lenkungsverhalten: welches ist der Anspruch auf Einflussnahme und wie erfolgt die «Beeinflussung», Ausrichtung auf das Ziel, die Gestaltung von Entwicklungen, wie erfolgt die Realisierung und Umsetzung bzw. welche Ergebniskontrollen finden statt?

Durchsetzungsverhalten: wie courageiert wird eigener Standpunkt eingebracht, Art und Weise der Argumentation, geschicktes und beharrliches Verhandlungsgeschick, Abschlussorientierung, damit ein von allen Seiten akzeptiertes Resultat zustande kommt?

Ausdrucksverhalten: ist eine Botschaft mündlich und schriftlich verständlich und adressatengerecht formuliert?

Persönlichkeitsformat: eigenständige, persönliche Ausstrahlung, die unterstützt wird von guter Allgemeinbildung, Umgangsformen und breitem Horizont? Bereitschaft zum Umgang mit Veränderungen? Dank gutem Selbstvertrauen auch Misserfolg und belastende Situationen meistern? Engagement, hohe Leistungs- und Serviceorientierung zeigen?

Militärische Führungsschulung mit Praxisbezug

Genau diese in der Wirtschaft von Führungspersönlichkeiten verlangten Kriterien können im Rahmen der militärischen Führungsausbildung gelernt und in der Praxis im Massstab 1:1 eingeübt werden. Durch die vor allem in den Führungslehrgängen gegebene Möglichkeit, Fehler machen zu dürfen, ergibt sich in jedem Modul ein rasches und direktes Feedback. Dies führt zu einem hohen Lerneffekt, oftmals kann der Ausbildungsschritt nach geübter Kritik nochmals wiederholt und Verbesserungen unmittelbar angebracht werden. Aber auch die Führung in der Praxis, d. h. wenn Truppen kommandiert werden, zwingt zur Auftragsstreue und damit zu einer eindeutigen Orientierung auf konkrete Resultate.

Die oben erwähnten beiden Aspekte «Problemlösungsverhalten» bzw. «Planungs- und Organisationsverhalten» können übertragen auf die militärische Führungsausbildung als **konzeptionelle Kompetenzen** bezeichnet werden:

Der u. a. im Reglement Führung und Stabsorganisation beschriebene Entscheidungsfindungsprozess ist nichts anderes als betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie mit militärischer Terminologie: «(...) Die militärische Methode der Entscheidungsfindung berücksichtigt, dass nur ein systematischer, rationaler Prozess die Einbeziehung mehrerer Personen in die Entscheidungsfindung ermöglicht. (...) Die militärische Methodenlehre ist eng angelehnt an die zivile, systemorientierte, betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre.» (Ziff. 94, FSO 52.54) Dieser Prozess wird extensiv und in aller Regel unter hohem Zeitdruck trainiert, im Vordergrund steht immer die brauchbare Lösung als Ziel.

Die von der Wirtschaft geforderten Fähigkeiten «Verhalten in Gruppen», «Lenkungsverhalten», «Durchsetzungsverhalten», «Ausdrucksverhalten», «Persönlichkeitsformat» können auch als **soziale Kompetenzen** zusammengefasst werden:

Auch hier bietet die militärische Führungsausbildung ein hohes Mass an Schulungsmöglichkeiten an. In kurzer, aber



intensiv genutzter Ausbildungszeit werden die Teilnehmer an ihre persönlichen Limiten geführt, die Aufnahmekapazitäten und die Stressresistenz entscheidend gefördert. Durch diese hohe Belastung werden Konflikt- und Kritikfähigkeit fast automatisch geschult, da die Leistung meistens im Kollektiv zu erbringen, mit Sicherheit aber dort zu präsentieren ist.

Dieser Rhythmus hilft sehr rasch zu einer kritischen Selbstbeurteilung mit einer gesunden Einschätzung für eigene Stärken und Schwächen. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil ist zudem die Tatsache, wonach meistens alle Sprachregionen und verschiedene soziale Schichten mit dazugehörigem Hintergrund vertreten sind.

Vorteile für Klein- und Mittelbetriebe (KMU)

Mit Blick auf die privatwirtschaftliche Führungstätigkeit hat demzufolge die militärische Führungsschulung eindeutig komparative Vorteile anzubieten und erbringt mit Blick auf die Kosten-Nutzen-Frage einen positiven «Return on Investment». Gerade aus Sicht der KMU ist die

militärische Führungsausbildung fast die beste aller Möglichkeiten, weil der KMU-Unternehmer die gewonnenen Erkenntnisse zu Hause im Betrieb zu 100% umsetzen kann.

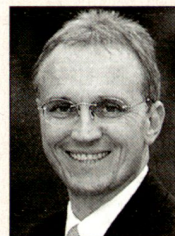
Der wesentliche Vorteil im KMU liegt zudem darin, dass der Kleinunternehmer nicht noch lange qualitativ hoch stehende Managementkurse evaluieren muss, um im Zivilen eine gleichwertige Führungsschulung zu erhalten. Beobachtungen in der Praxis zeigen oft schon nur in dieser Frage eine Überforderung. Aus Zeitgründen wird dann dieser Ausbildungsteil lange vor sich her geschoben und schliesslich gänzlich verpasst. Im Gegensatz zum Grossbetrieb kann sich der KMU zudem nicht mit betriebsinternen Führungskursen organisieren, und die Möglichkeit, Personal ins Ausland in entsprechende Institute zu schicken, entfällt aus nahe liegenden Gründen meistens gänzlich.

Staatspolitische Betrachtung miteinbeziehen

Eine Führungspersönlichkeit zeichnet sich aber insbesondere auch dadurch aus, dass sie in Zusammenhängen denken und

entscheiden kann. Ein stabiles Umfeld ist für die Schweizer Wirtschaft ein wesentliches Element der Standortqualität und deren Stärkung eine erklärte Zielsetzung der Wirtschaft. Demzufolge macht es auch Sinn, dass die Wirtschaft ihre Kader der Armee zur Weiterausbildung zur Verfügung stellt und so von dieser wertvollen Ergänzung zur zivilen Führungsausbildung profitiert.

Gefestigte Chefs mit hoher Leistungsbeurteilung, Stressresistenz und Sozialkompetenz sind jederzeit und überall gefragt – die militärische Führungsausbildung ist deshalb auch aus dieser Perspektive von unverändert hohem Nutzen und – wahre Führungspersönlichkeiten leisten dazu ihren persönlichen Beitrag. ■



Hans-Ulrich Bigler,
Oberst im Generalstab, Kdt Fest Rgt 10,
Direktor Schweizerischer Verband für visuelle Kommunikation,
Uetikon am See.

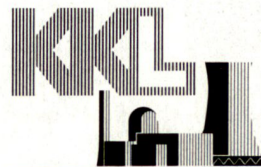


Interessiert an einem
geführten Rundgang?
Wir bitten um Ihre
Anmeldung.

Info-Zentrum – täglich geöffnet

Einladung zur kostenlosen, erlebnisreichen Strom-Entdeckungsreise

Besucht unser Kraftwerk –
allein, mit der Familie, als Schulklasse
oder Gruppe!



Informationszentrum
Kernkraftwerk Leibstadt
5325 Leibstadt
Telefon 056 267 72 50
Telefax 056 267 79 01
besucher@kkl.ch • www.kkl.ch

Täglich geöffnet von Montag bis Samstag
9 – 12 Uhr und 13 – 17 Uhr
Sonntag 13 – 17 Uhr
Feiertage geschlossen