

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 170 (2004)
Heft: 12

Artikel: Militärische Führungsausbildung : Chance zum Paradigmenwechsel
Autor: Reber, Alex / Abegglen, Christoph M. V.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-69321>

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: 15.04.2026

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

Militärische Führungsausbildung – Chance zum Paradigmenwechsel

Beim Start der neuen Schweizer Armee wurde die Laufbahn des Führers vom Geführten getrennt. Dieser Systemwechsel bietet die Chance des Paradigmenwechsels in der Führungsausbildung: neue Inhalte, neue Gewichtung, Ausweitung, Vertiefung, zeitliche Ausdehnung. Es wird möglich, eine neue militärische Chefgeneration heranzuziehen, welche die Armee als festen, einzusetzenden Bestandteil des Instrumentariums einer ausgreifenden Sicherheitspolitik anerkennt.

Dieser Artikel geht der Frage nach, in welchen Bereichen ein solcher Paradigmenwechsel schon ab Beginn der Kaderlaufbahn stattfinden müsste.

Alex Reber, Christoph M.V. Abegglen*

Sinnvermittlung

Ist

Jeder bewaffnete Konflikt findet seinen Ausdruck im Zusammenwirken von drei Elementen: Unterstützung durch das Volk, Rationalisierung durch die Regierung, Kampfhandlungen durch die Streitkräfte (Dreifaltigkeitsthese von Clausewitz). In modernen Einsätzen hat die Omnipresenz der Medien zur Folge, dass Handlungen eines jeden Soldaten sofort national und international auf die Verhältnis- und Rechtmässigkeit hin beurteilt werden. Die öffentliche Meinung geht davon aus, dass in einem System von Befehl und Gehorsam wie in den Streitkräften jedes Handeln die Absicht aller Vorgesetzten bis hinauf zur strategischen Stufe widerspiegelt. Die Distanz zwischen der strategischen, operativen und taktischen Ebene schrumpft oder verschwindet. Wird dem bewaffneten Konflikt die nationale resp. internationale Unterstützung entzogen, wird sich dies unweigerlich auf das empfundene Einsatzsinnverständnis des Soldaten und somit auf dessen Einsatzmoral auswirken.

Soll

Um den System- in einen Paradigmenwechsel zu überführen, benötigt die Armee genügend weltoffene, innovative und motivierte Kaderanwärter, welche bereit sind, unter den oben genannten Bedingungen Verantwortung zu übernehmen. Die anstehenden globalen Gefahren und Risiken

erfordern eine Strategie, welche die einengende nationale Sichtweise kritisch hinterfragt, der Armee als Gewaltbewältigungsinstrument eine glaubhafte Rolle zuweist und deren Soldaten die Weiterentwicklung zum Miles Kosmopolitis nicht versperrt.

Forderung

Um militärische Weiterausbildung wieder attraktiv zu machen, muss die Frage «wozu braucht die Schweiz eine Armee?» überzeugend beantwortet werden.

Trennung der Kompetenzen von Führern und Geführten

Ist

«Der Chef ist fachlich und methodisch der Beste an Waffen und Geräten!» Diese Forderung bestimmt bisher unwidersprochen unsere Führungsausbildung. Waffenhandwerk ist sowohl Selektionsbedingung für Kaderanwärter wie auch später Bürge für deren Autorität. Verbandsleistungen scheitern meistens an der ungenügenden Führungsleistung der Kader, die man vor den Unterstellten mit getrennten Kaskadenübungsbesprechungen zu verheimlichen versucht.

Soll

Die Kompetenz des militärischen Führers zeigt sich im Verständnis der komplexen Zusammenhänge von Einsätzen (Bedrohungsbild, Einsatzzweck, psychologische und taktische Dimension, Verhältnis- und Rechtmässigkeit der Einsatzverfahren, ...), im kritischen Urteilsvermögen, in Kenntnis und Anwendung der Führungstechniken (Problemerkennung, Entschlussfassung, Befehlsgebung, Steuerungsmassnahmen) sowie in der Fähigkeit, den eigenen Verband zu trainieren. Verbandsleistungen kommen nur dann zustande, wenn die Kompetenzen von Führer und Geführten klar voneinander getrennt, entwickelt, gedriht, aber im Zusammenspiel gemeinsam trainiert werden. Nur so entsteht gegenseitige Wertschätzung für die Kompetenz des Anderen als Basis für Vertrauen in die Leistungsbereitschaft des eigenen Verbandes.

Forderung

Der Systemwechsel muss genutzt werden, um militärische Führung während der ganzen verlängerten Kaderschulung von Beginn an als Kernkompetenz des Chefs zu etablieren.

Ansprechen und Neugewichtung der psychologischen Dimension

Ist

Militär wird durch die romantische Brille des heroischen Kämpfers Hollywoods gesehen. «Spasfaktor» und «Erlebniswert» werden als Motivatoren eingesetzt. Einsatzübungen finden in der sterilen Umgebung von Ortskampfanlagen statt, und Übungsbesprechungen reduzieren den Einsatz auf rein technische Aspekte. Die psychologischen Dimensionen moderner Einsätze werden weit gehend ausgeblendet.

Soll

Menschen sind keine Automaten, die man durch Waffendrill und Standardverhalten auf den Einsatz vorbereiten kann. Soldaten und Verbände müssen im Einsatztraining zwingend mit den chaotischen und psychisch anspruchsvollen Bedingungen eines Einsatzes konfrontiert werden, unter denen Führungs- und Verbandsleistungen erbracht werden müssen. Dazu gehören:

- Umgang mit dem Töten und mit Verlusten;
- Umgang mit Sieg und Niederlage;
- Umgang mit Rache und Sühne;
- Umgang mit der allgegenwärtigen Angst und Ungewissheit;
- Umgang mit Zivilisten und anderen Akteuren;
- Umgang mit wachsender resp. schwindender Unterstützung der Zivilbevölkerung;
- Umgang mit Verstössen gegen das Kriegsvölkerrecht;
- Umgang mit der Verhältnismässigkeit der eigenen Gewaltanwendung.

Forderung

Vor allem das Berufskader muss lernen, militärische Einsätze ab Beginn der Führungsausbildung in ihren ganzen psychologischen Dimensionen zu thematisieren und darzustellen. In der Schulung der Kader muss es gelingen, suggerierte Wahrheiten Hollywoods und standardisierte Ausbildung durch Ernsthaftigkeit und Sinnvermittlung zu ersetzen.

Chaosbewältigung

Ist

Der überwiegende Teil unserer Kader ist nicht in der Lage, komplexere Probleme

ZITAT DES MONATS

«Es gibt nur eine wirkliche Gefährdung unserer Armee: Wenn im Volk die Auffassung durchbrechen sollte, eine Milizarmee dürfe sich mit militärischen Halbheiten begnügen.»

KKdt Ernst Uhlmann:
1953 in der ASMZ

Jahreskonzept ASMZ 2005

Januar:	Macht oder Recht?
Februar:	Führung/Schulung
März:	Operatives Denken
April:	Armee und Wirtschaft
Mai:	Rüstung und Finanzen
Juni:	Friedensförderung
Juli/August:	Sicherheitspolitik
September:	Luftwaffe
Oktober:	Logistik
November:	Schweiz und Partnership for Peace (PfP)
Dezember:	Heer

souverän anzugehen und zu lösen. Diese Führungsschwäche konnte weder durch simplifizierende Standardverhalten (BUL) noch durch ausgeklügelte Controllinginstrumente ausgemerzt werden. Einsatzplanung wird gegenüber der Einsatzführung überbetont. Im Moment wird versucht, mit der zertifizierten Führungsausbildung der unteren Milizkader (FUM) eine Verbesserung im Führungsverhalten herbeizuführen.

Soll

Im modernen Bedrohungsumfeld ist Chaos und nicht lineare Gewalteskalation die Regel (Nebeneinander von symmetrischen und asymmetrischen Vorgehensweisen, fließende Übergänge von einem Gewaltspektrum in ein anderes, Vielzahl von undurchsichtigen Akteuren, gleichzeitiger Einsatz von Krisenbewältigungsinstrumenten, zunehmender Einbezug der Zivilbevölkerung, Allgegenwärtigkeit der Medien). Das Bewältigen solcher komplexer Chaossituationen verlangt eine Schwergewichtsverlagerung von der Einsatzplanung zur Einsatzführung. Gleichzeitig muss ein Umdenken in der Methodik der Verbandsausbildung eingeleitet werden: Einsatzleistungen müssen ehrlicher beurteilt werden, um den Handlungsbedarf für sinnvolles Training aufzudecken. Jede zivil zertifizierte Führungsausbildung führt letzt-

lich nur dann zu einer Verbesserung der militärischen Führungsleistung, wenn es ihr gelingt, den Transfer zu militärischen Einsätzen herzustellen.

Forderung

Das moderne Einsatzbild muss so verinnerlicht werden, dass der Transfer in anspruchsvolle, realitätsnahe Kurzübungen möglich wird, welche es Verbänden erlauben, ihren Trainingsbedarf zu ermitteln.

Intuition

Ist

Intuition wird mit «unvorbereitet aus dem Ärmel schütteln» verwechselt. Dieser negative Beigeschmack entsteht, weil jedes Abweichen von Standardverhalten als Fehler beurteilt wird und damit Kreativität und Initiative zurückgebunden werden. Unter dem Deckmantel eines überfüllten Stoffplans (genauer gesagt der fehlenden Stoffpriorisierung) werden zu wenige Plattformen geschaffen, in denen Chefs ihr Talent zeigen und trainieren können.

Soll

Die strukturierte Wissensvermittlung über Führung verfolgt den Zweck, die eigene Führungsleistung permanent selbst kritisch hinterfragen, beurteilen und weiterentwickeln zu können. Sie muss darum ab Beginn parallel mit Führungserfahrung in Form von anspruchsvollen, realitätsnahen Einsatzübungen gepaart werden, in welchen insbesondere die psychologische Dimension der Führung erlebt werden kann. Mit fortschreitendem Lern- und Erfahrungsprozess muss es möglich sein, die von der Theorie bereitgestellten Gehhilfen den eigenen Bedürfnissen anzupassen, zu verändern oder sie gar neu zu entwickeln. Intuition wird so als «spontanes Anwenden von verinnerlichtem Wissen, welches auf

reicher Erfahrung gründet» verstanden und erlebt. Das Erfolgserlebnis, Chaossituationen rasch ordnen und Absichten scheinbar mühelos weitergeben zu können, motiviert und führt selbstregulierend zu effizientem Verbandstraining.

Forderung

Führung darf nicht standardisiert und die Entwicklung von Talenten nicht durch Inflexibilität von Vorgesetzten behindert werden. Sie muss bereits im Lernprozess mit realistischer Trainingserfahrung gepaart werden.

Fazit

Das neue Laufbahnmodell unserer Armee bietet die Möglichkeit, die Führungsausbildung neu auszurichten. Der damit verbundene Paradigmenwechsel wird zwar propagiert, ist aber mental noch nicht vollzogen. Sinnvermittlung, Trennung der Kernkompetenzen von Führer und Geführten, Neugewichtung der psychologischen Dimension, Schulung der Chaobewältigung und Intuition durch verinnerlichtes Wissen sind mögliche Grundpfeiler einer Neuausrichtung der militärischen Führungsausbildung, welche nicht mehr nur den Mehrwert für die Privatwirtschaft, sondern vor allem das Einsatzgenügen unserer Armee anvisiert.

* Kontaktadresse der Autoren:
Oberst i Gst Alex Reber
Berufsoffizier LVb Inf 3/6
Ebenrainweg 7, 4450 Sissach
E-Mail: reberalex@bluewin.ch

Maj i Gst Christoph M.V. Abegglen
Berufsoffizier LVb Inf 3/6
Erlenstrasse 3, 4414 Füllinsdorf
E-Mail: ch_abegglen@bluewin.ch

Offiziersgesellschaft Zürcher Unterland



Sonntag, 23. Januar 2005
Jetzt Gruppen anmelden
www.underlandstafette.ch