

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 172 (2006)

**Heft:** 4

  

**Artikel:** Zivil anwendbarer Nutzen der Militärischen Führungsausbildung

**Autor:** Arnold, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-70387>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.05.2025

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

# Zivil verwendbarer Nutzen der militärischen Führungsausbildung

Seit der Gründung der Eidg. Militär-Centralschule in Thun 1819 bildet die Armee ihre Kader systematisch und zielgerichtet für ihre Aufgabe aus. Nebst unabdingbaren technischen und taktischen Kenntnissen müssen militärische Chefs über das Rüstzeug verfügen, militärische Verbände erfolgreich zu führen, auch in Extremsituationen. Ausbildung, Erziehung und Praxis in der Führung geben den militärischen Kadern einen Wettbewerbsvorsprung in ihrem zivilen Umfeld, im Unternehmen, im öffentlichen Dienst usw. Die Armee, insbesondere die Kaderschmiede HKA, geht seit einigen Jahren gezielt auf die Unternehmen und Institutionen zu, welche ihrem Kader die militärische Weiterausbildung ermöglichen. Der zivil nutzbare Mehrwert der militärischen Kaderausbildung soll gesteigert werden, auch zu Gunsten der Absolventen militärischer Lehrgänge (Anrechnung von Bolognapunkten).

Michael Arnold

## Zur Ausgangslage HKA

Das Kommando Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA), welches nebst Militärakademie/ETHZ (Berufsoffiziersausbildung) und Berufsunteroffiziersschule die Zentralschule und die Generalstabschule vereinigt, verlangt in seinem Leitbild die Verpflichtung gegenüber seinen Kunden: Lehrgangsteilnehmer, Truppenkommandanten, Arbeitgeber. In der Strategie HKA werden diesbezüglich klare Beurteilungsmaßstäbe gesetzt: 80% der Lehrgangsteilnehmer und Truppenkommandanten beurteilen die Ausbildung mit gut bis sehr gut. 75% der Arbeitgeber bewerten die Ausbildung als Mehrwert für ihr Unternehmen.

Wer mit diesem Anspruch militärische Spitzenlehrgänge anbietet, den Weg zu Business Excellence (EFQM) beharrlich beschreibt, einen fähigen Lehrkörper und modernste Ausbildungstechnologie in die Waagschale werfen kann, positioniert sich auch ausserhalb der Armee als Ausbildungsstätte für Kader. Hohe Qualität der Führungsausbildung gehört eindeutig zu den Kernkompetenzen der Armee, welche dabei auf überzeugende Werte, wissenschaftliche Erkenntnisse, Methoden, Prozesse und vor allem auf eine reichhaltige Erfahrung zurückgreifen kann.

Nebst regelmässigen Kundenbefragungen unternimmt HKA Initiativen, um die

An den Arbeitgebertagen HKA 2005 wurden folgende Aussagen gemacht:

«... es war aufschlussreich, eindrücklich und professionell ...»

«... Es wurde glaubwürdig dargelegt, dass hier ausgezeichnete Ausbildungsarbeit geleistet wird ...».

Rechenschaftsbericht HKA 2005, S. 72

Attraktivität ihrer Lehrgänge und Kurse zu steigern: Mitarbeit auf dem Campus Luzern, z.B. mit gemeinsamen Lehrveranstaltungen, Projekte zur Anrechnung militärischer Lehrgangsinhalte an die berufliche Weiterausbildung Stufe Hochschule, Abgabe von anerkannten Zertifikaten an Absolventen von Offizierslehrgängen, Durchführen von Netzwerkveranstaltungen wie Chance MILIZ oder Arbeitgebertagen, Angebot von Kursen für zivile Führungskräfte. Gerade diese unter dem Label «TRANSFER» laufenden Kurse haben ein äusserst positives Echo ausgelöst und viel zum Abbau von Berührungängsten beigetragen. Seit 1. Januar 2006 sind diese Kurse im Kommando Militärische Management Ausbildung zusammengefasst (Informationen unter: Mail: transfer.hka@vtg.admin.ch oder www.hka.ch). Die Armee ist zu einem Partner in der Bildungslandschaft geworden.

## Zur Frage des Transfers

Es ist nicht schwer zu erkennen, dass zivile und militärische Führung vieles gemeinsam haben. In seiner Zeit als Rektor der Universität St. Gallen hat sich Prof. Dr. Rolf Dubs mit der Transferfrage wissenschaftlich befasst. Von seinen Arbeiten inspiriert, gehen wir heute an der HKA davon aus, dass in folgenden Bereichen ein weit gehender Transfer vom Militärischen ins Zivile möglich ist: Leadership (Werte), ganzheitliches Denken, Führungsmethodik (Prozesse), Arbeitsorganisation, Präsentationstechnik, Selbstmanagement sowie Umgang mit Belastungen, Kommunikation, Motivation und Teams. Die zehnjährige Erfolgsgeschichte der oben erwähnten «TRANSFER»-Kurse belegen dies eindrücklich.

Der Transfergedanke stützt auf die fundamentale Erkenntnis ab, dass Führung lernbar ist, dass die damit einhergehenden Kompetenzen und Qualifikationen durch Erfahrungen ständig verbessert werden können. So weit, bis das Prädikat «general-

Stimmen zu den TRANSFER-Leadership-Kursen für zivile Führungskräfte:

«Das ist ähnlich wie bei den Grandes Ecoles in Frankreich oder Elite-Universitäten wie Harvard und Yale in den USA: Auch in der Armee knüpft man Netzwerke.»

(Bernd Wieczorek, Vorsitzender Egon Zehnder International, Deutschland)

«Anforderungsreiche Übungen in der (militärischen) Führungsausbildung fördern den Teamgeist und enthüllen die Führungsqualitäten der Teilnehmer.»

(Peter Suter, Geschäftsführer von Roll hydrotec)

stäblich» für die Elite aller Führungskräfte zutrifft: zuverlässig, genau, erfolgreich, belastbar, willensstark, mit breiten Kenntnissen, den Überblick bewahrend und fähig, Stäbe zielgerichtet zu leiten. Gerade heute sind Generalisten dieses Zuschnittes nicht mehr nur in der Armee gefragt.

Spiegelt man die transferierbaren Fähigkeiten an den häufigsten Defiziten jüngerer Führungskräfte, so ist die Übereinstimmung auffällig: Mitarbeiterführung, Auftreten als Führungskraft, Krisenbewältigung, Führung von Teams und Selbstmanagement bieten die meisten Schwierigkeiten. Hier setzen die Zertifikate der Offizierschule (vom Anwärter bis zum Abverdienenden) an. Neun allgemein verwendbare Module können mit einer Prüfung abgeschlossen werden; sie entsprechen einem Gegenwert von Fr. 13'000.-.

## Zu den Führungsprinzipien

Oft mit Befehl und Gehorsam, Drill und Disziplin wiedergegeben, sind militärische Führungsgrundsätze weit mehr als das. Gemäss «Dienstreglement» der Schweizer Armee (DR 04) muss, wer führt, Ziele bestimmen, Entschlüsse fassen und Aufträge erteilen. Dazu werden gefordert: Führen durch Zielvorgabe (Auftragstaktik), Mitdenken und Engagement, Verantwortung, Disziplin, Kommunikation, Vorbild, Kameradschaft und Leistung. Der Geführte soll immer mit Eigenverantwortung handeln können. Kommandoordnung, Dienstweg, Befehl und Gehorsam sind dabei nur Mittel zum Zweck. Militärische Ordnung steht für die klare Regelung von Kompetenzen und Zusammenarbeitsverhältnissen.

Das Reglement «Führung und Stabsorganisation» der Armee (FSO 04) geht insbesondere auf die Führungsprozesse ein, die es bei Planung, Führung und Nachbearbeitung militärischer Aktionen einzuhalten gilt. Die Modellabläufe können lagerecht angepasst werden, doch dürfte es nicht zum Regelfall werden, dass der Führer in seinem Entscheid auf Intuition/

Erfahrung (prekäre Zeitverhältnisse) zurückgreifen muss. Tätigkeiten wie Lagebeurteilung, Variantenprüfung und Risiko-beurteilung belegen, dass militärische Führung auch eine hohe Sorgfaltspflicht kennt und nach optimalen Lösungen strebt.

Diese Prinzipien sind das Ergebnis langer Erfahrungen aus Armee und Zivil. In einer Milizarmee wie der unsrigen findet immer auch ein Know-how-Transfer aus dem Zivilen in die Armee statt. Die Armee musste es aber auf den Punkt bringen, weil nur sie ein absolutes Ausbildungsbedürfnis in der Führung hat.

## Zu den Kundenbefragungen 2005

Es wurden 19 Interviews mit Arbeitgebern von Lehrgangsteilnehmern geführt. Ziel war es, den Mehrwert der militärischen Kaderausbildung in der Wirtschaft zu eruieren und gleichzeitig für die Kaderanliegen der Armee zu werben. Resultat betreffend Mehrwert: zwölfmal sehr gut, sechsmal gut, einmal genügend (siehe Kernaussagen im Kasten). Die Konsequenzen für 2006 sind in der HKA gezogen worden: Verbesserung des Marketings (Label HKA), mehr Auftritte bei Arbeitgeberverbänden, Informationsdossier für Personalabteilungen, Ausdehnung der zivilen Kundenbefragungen.

Auch 19 militärische Vorgesetzte von Lehrgangsteilnehmern wurden befragt. Ziel war es zu eruieren, wie sich die Ausbildung in der Ausübung der militärischen Funktion und Aufgabe bewährt. Resultat: zwölfmal sehr gut, siebenmal gut. Daraus wird kein dringlicher Handlungsbedarf für 2006 abgeleitet, ausser der Verbesserung der Information über die Lehrinhalte der Lehrgänge.

Anlässlich der drei Arbeitgebertage, die 2005 an der HKA abgehalten wurden, konnten 71 Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Verwaltung begrüsst werden. Es ging darum, über die militärische Kaderausbildung und die Umfragen zu informieren, den Mehrwert für die Wirtschaft aufzuzeigen und Wünsche an die Armee entgegenzunehmen.

Bei den Kundenbefragungen HKA 2005 wurden folgende Aussagen gemacht:

«... trotz langer Abwesenheit am Arbeitsplatz überwiegt der Mehrwert, welche eine solche Ausbildung der Firma bringt ...».

«... dieselbe Ausbildung hätte im Beruf nicht stattgefunden, da diese zu kostspielig für die Firma wäre ...».

«... die HKA muss das Marketing verbessern, damit die Wirtschaft von dieser Ausbildung spricht und den Mehrwert/Nutzen erkennt...».

«... Auf Grund der Ausbildung an der HKA wird der Mitarbeiter die firmeninterne Ausbildung in den Bereichen Führungstechnik und Arbeitstechnik nicht mehr absolvieren. Dies ist ein klarer Mehrwert, da die Firma Kosten einsparen kann ...».

Rechenschaftsbericht HKA 2005, S. 72

In einem weiteren Sinn können auch die Anlässe «Chance MILIZ» (Zentralschule) und «Korpsgeist Generalstabsoffiziere» (Generalstabsschule) sowie «Frühjahrstagung MILAK» (Militärakademie) und «Tag der Unteroffiziere» (Berufsunteroffizierschule) in das Feedback-Netzwerk einbezogen werden.

## Zur Zusammenarbeit mit Hochschulen

Die ETH Zürich, Nr. 1 der Hochschulen in Kontinentaleuropa, ist der traditionelle Partner der Armee in Bezug auf Militärwissenschaften (ehemalige Abteilung XI), Berufs-offiziers- und Führungsausbildung. Die Militärakademie an der ETHZ führt heute diese Tradition mit Erfolg weiter, indem sie nebst der wissenschaftlichen Arbeit verschiedener Dozenten Studiengänge für Bachelor-, Master- sowie Advanced Studies (MAS) anbietet.

Mit der Universität St. Gallen besteht insofern eine Verbindung, als einzelne ihrer Lehrkräfte die Milizdienstleistungen im Lehrkörper der «TRANSFER»-Kurse bestreiten. HKA evaluiert derzeit die Zusammenarbeit mit weiteren Hochschulen, insbesondere in der Zentralschweiz. Es geht darum, militärische Curricula bzw. Lehrgänge als Teil ziviler Studiengänge anrechnen zu können. Auch ein Austausch von Ausbildungsmodulen kommt in Frage.

International arbeitet HKA primär mit ausländischen Militärakademien zusammen. Eine besondere Partnerschaft besteht mit der Theresianischen Militärakademie in Wien. Die gegenseitige Prüfung von Lehrplänen verfolgt u.a. das Ziel, die Qualität der Berufs- und Führungsausbildung zu steigern – auch im Hinblick auf den Mehrwert im zivilen Bereich.

## Zum Schluss

Die Anforderungen an Führungskräfte in Armee, Wirtschaft und Verwaltung sind enorm gestiegen. Die Armee hat seit Armee 95 erkannt, dass sie in die Ausbildung massiv investieren muss. Sie hat mit der Entwicklung Schritt gehalten und setzt modernste Mittel für Führungsausbildung ein, z.B. Führungssimulatoren und Top-Führungsreglemente. Dabei setzt sie aber auch auf traditionelle Werte und Prinzipien der Führung, die den Chefs sicheren Halt geben. Sie predigt nicht den Irrglauben, Führung könne auf alles vorbereiten.

Gefragt ist

■ der flexible Geist, der das gelernte Führungshandwerk lagegerecht und zielstrebig umzusetzen weiss;

■ die Erfahrung des Chefs, die er z.B. als angehender Einheitskommandant erlangt, wenn er im Führungslehrgang I in vier Wochen 100-mal eine Tätigkeit im Bereich der Führungstechnik zu leisten hat;

■ der fachlich versierte Stabsmitarbeiter, der seinen Chef unterstützt, ihn berät, ihm echte Lösungsvorschläge macht und der eine Stütze des Führungsteams ist;

■ der Generalist, der als Generalstabsoffizier grössere Aufgaben rasch erfasst, mit dem Stab strukturiert angeht, sicher löst, das Entscheidene durchsetzt und die Kontrolle über das Gesamtgeschehen behält;

■ der Kaderangehörige, der im Sinne der Werte des Dienstreglements die menschenorientierte Führung praktizieren und in Anwendung der Auftragstaktik delegieren kann – und vorausgeht, als Vorbild für andere.

In der Armee wird so erfolgreich geführt. Die militärische Erziehung ist darauf abgestimmt. Ausbildung allein genügt nicht, um unter Lebensgefahr eine Aufgabe zu erfüllen. Es braucht auch das feu sacré, die Hingabe an eine Aufgabe, eine Institution, eine Unternehmung. Armee und Wirtschaft brauchen solche Kaderleute. Und in aller Regel handelt es sich um dieselben. Also teilen wir sie zu unserem und ihrem Vorteil! ■

## SCHWEIZER SOLDAT

Aus dem Inhaltsverzeichnis der April-Nummer

- General Ertl:  
Zufrieden mit der Schweiz
- Peter Regli zur Sicherheitspolitik
- Die legendären  
Arleigh-Burke-Zerstörer



Michael Arnold,  
lic. phil. II,  
Oberst i Gst,  
Leiter Doktrinstelle  
HKA, Generalstabsschule,  
6000 Luzern.