

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Führung mit Werten : Nachhaltigkeit im militärpädagogischen Unterricht  
**Autor:** Annen, Hubert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71134>

### **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:** 12.01.2026

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

## Führung mit Werten

### Nachhaltigkeit im militärpädagogischen Unterricht

Die Grundlagen zur Menschenführung in der Armee sind im Dienstreglement (DR 04) definiert. Die ehemalige Lehrschrift «Menschenorientierte Führung» oder aktuelle Dokumentationen zur Führungsausbildung zeigen ebenfalls deutlich, welche Führungskultur angestrebt wird. Davon ausgehend stellt sich die Frage, wie die betreffenden Werte im Unterricht vermittelt werden sollen, damit sie auch in der Alltagspraxis spürbar werden.

Hubert Annen

Trotz der erwähnten etablierten Grundlagen kommt es in der Schweizer Armee immer wieder zu Vorfällen, die insbesondere von der Boulevardpresse genüsslich an die breite Öffentlichkeit getragen werden. Meistens geht es dabei um Führungsfehler, fragwürdige Rituale oder gruppendynamische Prozesse, die ausser Kontrolle geraten sind. Wenn in der Folge diskutiert wird, ob es sich nun hierbei um vernachlässigbare Einzelfälle oder um die Spitze des Eisbergs handle, ist das zwar nachvollziehbar, bringt aber wenig, da die empirische Grundlage fehlt. Vielmehr gilt es pragmatisch festzuhalten, dass bestimmte Eigenheiten des militärischen Alltags unter Umständen eine gefährliche Eigendynamik annehmen können.

#### Heikle Elemente des militärischen Alltags

So sind beispielsweise klare hierarchische Verhältnisse und die damit verbundene Bedeutung von *Autorität und Gehorsam* eine wesentliche Voraussetzung für die Auftrags-erfüllung im Einsatz. Die zugestandene (Grad-)Autorität kann allerdings in Machtdemonstrationen ausarten<sup>1</sup> oder einfacher (Kadaver-)Gehorsam dient bisweilen als Schutzschild, um die Verantwortung für das eigene Handeln nicht übernehmen zu müssen.<sup>2</sup> Ähnlich verhält es sich mit der im Einsatz so notwendigen *Gruppenkohäsion*. Der Zusammenhalt im Team spendet Sicherheit und Zuversicht; Gruppendenken steht aber auch am Ursprung von zweifel-

haften Disziplinierungsmassnahmen gegenüber Aussenseitern oder führt generell – da man die Verantwortung auf viele Schultern verteilt sieht – zu risikoreicherem Verhalten. Ein weiterer kennzeichnender Bestandteil des militärischen Lebens sind *Rituale*. Im positiven Fall fördern sie Moral und Korpsgeist, oder sie helfen, die Truppe mental auf eine bevorstehende Aufgabe auszurichten. Im negativen Fall haben sie keinen Bezug mehr zum ursprünglich relevanten Sachverhalt und im Vordergrund stehen fragwürdige Mutproben, Alkohol-exzesse oder Initiationsriten, in deren Verlauf die Integrität anderer oder gar deren Menschenwürde verletzt wird.<sup>3</sup>

Diese unvollständige Liste heikler Aspekte des militärischen Lebens macht deutlich, dass es zu einfach wäre, im konkreten Fall die «Schuldigen» ausfindig zu machen, zu bestrafen und zur Tagesordnung überzugehen. Natürlich muss Fehlverhalten bestraft werden, darüber hinaus gilt es sich aber bewusst zu sein, dass auf Grund der spezifischen Gegebenheiten grundsätzlich ein Nährboden für derartige Handlungen besteht. Folglich steht man in der Pflicht, in

der Kaderausbildung präventiv zu wirken. Es muss die Voraussetzung dafür geschaffen werden, dass militärische Führer frühzeitig erkennen, wenn grundlegende Werte verletzt zu werden drohen. Überdies soll ihnen ein Instrumentarium, wie man in solchen Situationen gezielt und wirksam Einfluss nehmen kann, vermittelt werden.

#### «Führung mit Werten» – eine Unterrichtssequenz im Offizierslehrgang

Auf der Basis obiger Überlegungen erteilte der Kommandant der Höheren Kaderausbildung der Armee, Divisionär Ulrich Zwygart, Anfang 2005 einer eigens dafür gebildeten Arbeitsgruppe den Auftrag, ein Unterrichtsmodul zum Thema «Führung mit Werten» zu entwickeln. Dazu wurden in einer ersten Phase mit Hilfe erfahrener Führungskräfte aus verschiedenen Hierarchiestufen echte Fälle, die sich in den letzten Jahren ereignet hatten, gesammelt. Dieses Material wurde systematisch analysiert. Dabei liessen sich folgende zentrale Problemfelder identifizieren:

- unangemessene Ausbildungsmethoden
- «kreative» Erziehungsmassnahmen
- Machtdemonstrationen
- sich vergreifen in Wortwahl und Ton
- Eigendynamik der Gruppe
- Rituale
- Passivität des Vorgesetzten.

Auf dieser Grundlage wurden die vorhandenen Fälle zu acht «Modellfällen» verdichtet und didaktisch aufbereitet, d.h., man verlieh ihnen eine einheitliche Struktur und fügte Verweise zu relevanten Grundlagen (Dienstreglement, Führungsrichtlinien, Militärstrafrecht) hinzu. Zudem



Teilnehmer des Führungslehrganges I (FLG I) führen ihre Problemerkfassung/Auftragsanalyse durch und halten sich bereit, diese zu präsentieren. Zu den Lehrinhalten gehört auch im FLG I die Militärrethik. Fotos: HKA/FS Einheit

<sup>1</sup> Bekannteste Veranschaulichung dafür dürfte das Gefängnisexperiment von Philip G. Zimbardo sein. Ausführliche Informationen dazu finden sich unter [www.prisonexp.org](http://www.prisonexp.org).

<sup>2</sup> Eindrückliche Beispiele finden sich bei Milgram, S. (1988). *Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität*. Reinbek: Rowohlt; und bei Browning, Ch. (1993). *Ganz normale Männer. Das Reserve-Polizeibataillon 101 und die Endlösung in Polen*. Reinbek: Rowohlt.

<sup>3</sup> Annen, H. & Jufer, H.R. (2005). Vom Sinn und Unsinn von Ritualen. *ASMZ 10/2005*, S. 8–9.



Am Schluss einer 24-stündigen Übung ohne Schlaf muss ein Verschiebungsbefehl gegeben werden. Dabei ist Führungspsychologie nicht mehr Theorie, sondern Anwendung.

entstand ein Methodenmanual, welches konkrete Vorschläge zur Umsetzung im Unterricht beinhaltet. Das Produkt wurde Mitte 2005 mit den Ausbildnern des Offizierslehrgangs erörtert und anschliessend leicht angepasst, sodass die Fallsammlung bereits im Herbst 2005 ins Ausbildungsprogramm eingebaut werden konnte.

Mit der Bearbeitung dieser Fälle werden die angehenden Offiziere auf die wesentlichen Fallstricke im militärischen Führungsalltag sensibilisiert. Durch die gezielte mentale Auseinandersetzung sowie die Diskussion möglicher Lösungen will man der Gefahr vorbeugen, dass junge Führungskräfte in der Praxis von einer vergleichbaren Situation überrascht und überfordert werden. Stattdessen sollten sie in der Lage sein, souverän und angemessen zu reagieren.

## Vom Theoriesaal in die Alltagspraxis

Durchaus zu Recht könnte man nun einwenden, dass die oben genannten Zielsetzungen nicht über Wunschdenken hinauskommen dürften. Schliesslich ist es einfach, im Theoriesaal allerlei sozial Erwünschtes von sich zu geben; im praktischen Dienst hingegen, wenn man unter Zeitdruck steht, die Inspektion unbedingt erfüllen muss oder von schwierigen Unterstellten herausgefordert wird, sieht es wieder ganz anders aus. Diesem Einwand kann grundsätzlich nicht widersprochen werden. Denn: Theorie ist Theorie, Praxis ist Praxis. Trotzdem wäre es nun zu einfach, in Anbetracht dieser Tatsache den Wert eines solchen Unterrichtsmoduls per se in Frage zu stellen. Es ist die Aufgabe der Ausbilder und Erzieher in Führungslehrgängen, den Unterricht so zu gestalten, dass die Übersetzungsarbeit zwischen Theorie und Praxis möglichst leicht fällt.

Im Bereich der Wertevermittlung hat sich diesbezüglich nebst dem Dilemmatraining<sup>4</sup> die Bearbeitung von Fallbeispielen als Erfolg versprechende Methode bewährt. Dabei geht es um die gemeinsame Untersuchung und Beurteilung eines konkreten Falles und die Diskussion von Lösungsmöglichkeiten, die oft verallgemeinerbar sind. Problemlösungen und daraus folgende Szenarien werden gedanklich durchexerziert, wobei auch theoretische Erkenntnisse und offizielle Grundlagen berücksichtigt werden. Die Vorteile dieser Vorgehensweise liegen

- im Bezug zur Praxis, wodurch abstrakte Inhalte mit Leben erfüllt werden,
- in der Schulung des Einfühlungsvermögens sowie des selbstständigen und analytischen Denkens,
- im Training von Denk- und Handlungsweisen in kognitiven und insbesondere emotionalen Bereichen.

Allerdings muss beachtet werden, dass die Fallmethode nur erfolgreich ist, wenn das Fallmaterial klar und realitätsbezogen ist und die Lösungen machbar und motivierend erscheinen. Denn es besteht sowohl die Gefahr der Unterforderung, wenn die Lösungen zu offensichtlich sind, als auch die Gefahr der Überforderung, wenn das Fallmaterial nicht stufengerecht ist und somit keine sinnvollen Lösungen erarbeitet werden können.

Bei den vorliegenden Fällen ist der Bezug zur Realität gegeben und somit exemplarisches Lernen möglich. Allerdings sind die darin geschilderten Verhaltensweisen derart augenfällig «daneben», dass man noch bald einmal sagt: «Das würde mir nie passieren!» Daher sind die Ausbilder gefordert, die Teilnehmer anzuregen und die Diskussion um die zentralen Problemfelder in Gang zu bringen. Wenn z. B. in einem Fall der Vorgesetzte den Bogen in der Ausbildung überspannt, dadurch die Gesund-

heit seiner Unterstellten gefährdet oder auf Fehlleistungen mit schikanösen Konsequenzen reagiert, sollen die Spannungsfelder angesprochen werden, die sich auf Grund der Forderung nach einer einsatznahen Ausbildung – «Train hard to fight easy!» – ergeben. In anderen Fällen geht es um das Erzwingen von Gehorsam oder die «Erziehung» von Aussenseitern. Hier wird die Gratwanderung zwischen dem für die Auftragserfüllung unabdingbaren Gehorsam oder Gruppenzusammenhalt und der Verletzung der persönlichen Integrität des Einzelnen thematisiert. In der Diskussion sollen die Teilnehmer ein Gefühl für die gefährlichen Grauzonen entwickeln sowie sich klar darüber werden, wo eindeutige Grenzen überschritten würden.

Insgesamt darf das Unterrichtsmodul «Führung mit Werten» als taugliches Werkzeug bezeichnet werden. Dies umso mehr, als Inhalte und Methode mit dem zuständigen Lehrkörper abgestimmt wurden und somit das Ganze bei den Ausbildern eine hohe Akzeptanz genießt.

## Die Sicht der Teilnehmer

Für eine umfassende Einschätzung der Ausbildungssequenz muss letztlich auch berücksichtigt werden, wie sie bei den Offiziersaspiranten ankommt. Dazu ist eine Evaluationsstudie im Gang, in der die Einstellung zur Thematik «Führung mit Werten» vor und nach dem betreffenden Unterricht sowie nach Abschluss des Praktischen Dienstes erfasst wurden.<sup>5</sup>

Die Teilnehmer äusserten vor der Bearbeitung der Fallbeispiele kein allzu grosses Interesse an der Thematik. Dies mag daran liegen, dass sie nicht so recht einschätzen konnten, was sie zu erwarten haben, und das Ausbildungsmodul verständlicherweise als eines unter vielen wahrgenommen wurde. Im Anschluss an die betreffende Unterrichtssequenz war die Einstellung bedeutend positiver. Die Methode fand vor allem wegen ihres Praxisbezugs Anklang. Auch waren die Aspiranten der Ansicht, dass sie sich nun in ihrer subjektiven Meinung klarer positionieren können. In den eingegangenen Feedbacks nach dem Praktischen Dienst (dritter Erhebungszeitpunkt) war man sich einig, dass das Ausbildungsmodul «Führung mit Werten» notwendig ist. In Bezug auf die mittlerweile gemachten persönlichen Erfahrungen wurde ferner

<sup>4</sup>Seiler, S. & Holenweger, M. (2007). Führungs-ausbildung – Schlüsselfaktor zum Erfolg. *ASMZ* 7/8/2007, S. 43–45.

<sup>5</sup>Rothen, Th. & Müller, G. (2007). *Führung mit Werten. Eine Evaluationsstudie*. Birmensdorf: Unveröffentlichte Projektarbeit an der Dozentur Militärpsychologie & Militärpädagogik an der MILAK/ETHZ.

Jakob Bärtschi

## Vo geschter – Reede u Aaschprache

3312 Fraubrunnen: J. Bärtschi, 2007,  
keine ISBN.

Jakob Bärtschi, langjähriger Regie-  
rungsstatthalter des in der Schweizer Ge-  
schichte so wichtigen Amts Fraubrunnen,  
legt einen Band primär staatsbürgerlich  
geprägter Reden aus drei Jahrzehnten vor.  
Sie sind einerseits als Quelle der Inspira-  
tion, andererseits als Dokumente des zeit-  
genössischen Berndeutsch von hohem  
Wert. Unser heutiger Dank geht in ein  
Dorf, das diesem Land viel gegeben hat!

Jürg Stüssi-Lauterburg

betont, dass man sensibler und schneller auf  
heikle Situationen reagiert habe.

Kritisch wurde seitens der Offiziersan-  
wärter angemerkt, dass die Unterrichts-  
sequenz stets den aktuellen Gegebenheiten  
und Bedürfnissen angepasst werden muss.  
Des Weiteren sollen die Beispiele unter  
Anwendung verschiedener, aktivierender  
Methoden (Rollenspiele, Filmsequenzen,  
Gruppendiskussion) behandelt werden.  
Schliesslich wünschte man, dass dafür mehr  
Zeit eingeräumt werden würde, d. h. eine  
Repetition wesentlicher Inhalte während  
des Lehrgangs sinnvoll wäre. Als wichtiger  
Faktor für das Gelingen des Unterrichts-  
moduls wurden der Ausbilder und sein  
Engagement für eine motivierende Unter-  
richtsgestaltung genannt. Einmal mehr  
zeigt sich also deutlich, dass die Person des  
Vermittlers von entscheidender Bedeutung  
für die Wirkung der (militär-)pädagogi-  
schen Arbeit ist.

## Reflexionen aus der Sicht des Militärpädagogens

Eine Eigenheit der Wertevermittlung ist,  
dass der Effekt solcher Bemühungen  
schwer und vor allem nicht unmittelbar  
fassbar ist. Dies kann dazu führen, dass man  
Inhalte, die sich einfacher messen lassen  
und kurzfristige Erfolge versprechen, be-  
vorzugt. Indem man dem Modul «Führung  
mit Werten» einen festen Platz im Ausbil-  
dungsprogramm gegeben hat, wurde fol-  
glich eine wesentliche Massnahme getroffen.  
Sie entfaltet aber nur Wirkung, wenn die  
betreffenden Inhalte im Ausbildungsalltag  
immer wieder neu «mit Leben erfüllt» wer-  
den. Dabei dürfte es hilfreich sein, folgende  
Aspekte zu beachten:

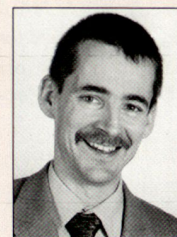
– «*Abhakmentalität*»: Mit dem einmaligen  
Behandeln der Fälle hat man eigentlich die  
Pflicht erfüllt. Auch reicht dies, um «gegen  
aussen» sagen zu können, dass man in der

Ausbildung «etwas» gegen Fehler in der  
Menschenführung unternehme. Um mög-  
lichst viel Nachhaltigkeit zu erreichen,  
sollten jedoch die zentralen Inhalte und  
Spannungsfelder immer wieder und in  
unterschiedlichen Situationen zur Sprache  
gebracht werden, z. B. als Gegenstand von  
Übungsbesprechungen oder in Qualifika-  
tionsgesprächen.

– *Stereotypes Bearbeiten*: Das Behandeln von  
Fallbeispielen kommt in der militärischen  
Ausbildung vielerorts vor, wobei sich der  
durchaus sinnvolle Ablauf Fallschilderung –  
Auftrag – Gruppenarbeit – Präsentation –  
Zusammenfassung eingebürgert hat. Ab  
und an ist es allerdings angezeigt, aus dieser  
Routine auszubrechen, die Teilnehmer mit  
anderen Herangehensweisen aus der Re-  
serve zu locken und das Schwergewicht  
eher auf den Prozess der Werteklärung als  
auf das Ergebnis in Form einer Muster-  
lösung zu legen.

– *Oberflächlichkeit*: Werte und deren Defi-  
nition<sup>6</sup> finden meist umfassende Zustim-  
mung. Jeder ist der Überzeugung, sich mit  
dem eigenen Vorgehen ganz an die entspre-  
chenden Forderungen zu halten. Die Schu-  
lung sozialer Kompetenzen bleibt nicht zu-  
letzt deshalb oft ohne Wirkung, weil man  
auf dieser für alle Beteiligten bequemen  
Ebene verharrt. Erst wenn man präziser zu  
beschreiben versucht, was z. B. mit Loyalität,  
Eigenverantwortung oder Pflichterfüllung  
gemeint ist, präsentiert sich die  
Sachlage nicht mehr so klar. Bei Konkreti-  
sierungen und beim Denken in Szenarien  
werden Diskussionen oder allenfalls auch  
Ablehnung hervorgerufen, die bei Allge-  
meinplätzen nicht auftreten würden. Es  
geht also darum, die Teilnehmer aus der  
Reserve zu locken und sie Position bezie-  
hen zu lassen.

Wenn ein Offiziersanwärter die relevan-  
ten Werte in der militärischen Führung und  
Erziehung aufzählen kann, ist er entspre-  
chend ausgebildet. Wenn er diese Werte im  
Alltag anwenden will, ist dies das Ergebnis  
von *Erziehung*. Dann ist es gelungen, auf  
seine Werthaltung und sein Verhalten ziel-  
gerichtet und nachhaltig Einfluss zu neh-  
men.<sup>7</sup> Dies ist der Massstab militärpädago-  
gischen Wirkens, und sein Ziel ist die *Hand-  
lungskompetenz* von Führungskräften im  
Sinne des Auftrags und der beteiligten  
Menschen. ■



Dr. Hubert Annen,  
Dozent für Militär-  
psychologie und  
Militärpädagogik an  
der MILAK/ETHZ,  
Oberstlt, Stab Inf Br 4.

## + SCHWEIZER SOLDAT

Aus dem Inhaltsverzeichnis  
der Oktober-Nummer

### Standpunkt:

Tiger-Einsatz: Mass halten

### Patrouille Suisse:

Teamwork mit Tempo 1000

### Streetparade:

Ecstasy, Kokain, Alkohol, Gewalt

Anzeige



Gefechtsmappe® "Swiss Army"

Original ZS-Mappe®

für die Zivilverteidigung!

Schreibmappe, A4 oder A5

Der ideale Führungsbehelf

für Kaderleute! Führungsbehelfs-  
hüllen DIN A4/A5/A6, für Checklists,

Merkblätter, Pläne

Gefechts-Jass in Tarn-Etui

mentrex  
ag

Mentrex AG  
Schutztechnik+  
Sicherheit  
CH-4208 Nunningen  
Telefon 061 795 95 90  
Telefax 061 795 95 91  
www.mentrex.ch

<sup>6</sup> Annen, H., Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). Ge-  
meinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer  
modernen Armee. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.  
S. 106–110.

<sup>7</sup> ebd., S. 104.