

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 186 (2020)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Führungsausbildung : erfüllen wir die hohen Erwartungen?  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-905656>

### **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:** 15.01.2026

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

# Führungsausbildung: Erfüllen wir die hohen Erwartungen?

**Eines der Postulate der Weiterentwicklung der Armee (WEA) ist die Stärkung der Kaderausbildung. Denn die Milizarmee steht und fällt mit der Güte ihrer Kader. Die Forderung ist also eine Altbekannte und könnte ebenso aus dem 19. Jahrhundert stammen. Was sie heute besonders brisant macht: Voraussetzungen und Umfeld der Armee haben sich nach dem «Reformmarathon» drastisch verändert. Militärische Kaderlaufbahnen stehen im Gegenwind. Dennoch fehlt es nicht an gutem Nachwuchs, nicht an guter Ausbildungsarbeit – aber auch nicht an grossen Herausforderungen.**

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ

Der vorliegende Artikel soll unabhängig von der Institution HKA einige Denkanstösse für ein wichtiges Anliegen liefern.

Motivierte und fähige Kader sind das Eine, mitdenkende und tüchtige Mannschaften das Andere. Alle, die einen Truppenverband geführt und dessen Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt haben, wissen wovon die Rede ist. Jeder in unserer Armee beginnt als einfacher Soldat. Wer es bleibt, dem gebührt Respekt. Wer sich eine Kaderposition erarbeitet, der verdient eine gute Ausbildung zum Chef. Da steht die Armee in der Pflicht, denn Führung im Einsatz kann mit schwerwiegenden Konsequenzen verbunden sein.

## Anforderungen an die militärische Führung

Die nachfolgend skizzierten Anforderungen stellen kein abschliessendes Inventar anzustrebender Fähigkeiten dar. Es zeigt sich aber, dass in der Kaderausbildung immer wieder auf diese Aspekte eingegangen werden muss. Die entsprechenden Kompetenzen sind elementar und hängen im Führungsalltag zusammen.

### *Menschenführung: Verhaltenssicherheit*

Führen in der Armee heisst in erster Linie, Menschen zu führen. Es geht darum, im Einsatz die Kräfte zu bündeln und auf die Erreichung eines Ziels auszurichten – letztlich auch unter Einsatz des Lebens. Diese besondere Dimension weist im heutigen Verständnis weit über das Prinzip von Befehl und Gehorsam hinaus. Ein militärischer Chef muss klare, verständliche und zielführende Anordnungen erteilen, ihre Umsetzung sicherstellen, korrigierend ein-



Bild: wikipedia

**General S. L. A. Marshall**  
(1900 bis 1977)

US-Offizier, Kriegsberichterstatte, Militärlhistoriker

«60% der Kunst zu führen liegt im Vorausdenken, 40% in der Fähigkeit zu improvisieren, das heisst die ursprüngliche Idee, die als falsch befunden wurde, über Bord zu werfen und so mit Handeln die Lage zu regeln, statt nach Regeln zu handeln.» (Soldaten im Feuer)

greifen und flexibel auf Friktionen reagieren können. Seine Überzeugungskraft untermauert er mit der Wirkung als Vorbild und der Fürsorge für die anvertraute Truppe. Das Dienstreglement für alle Angehörigen der Schweizer Armee gibt klar vor, wie menschenorientierte Führung zu verstehen ist, welche Werte dabei zum Tragen kommen und von was auszugehen ist: von einem positiven Menschenbild.

### *Militärisches Können: Verfahrenssicherheit*

Militärisches Können ist die Voraussetzung dafür, Rettungs-, Schutz- und Kampfaufträge der Armee – ihre raison d'être – erfolgreich zu erfüllen. Diese inhaltliche Anforderung steht unbestreitbar im Zentrum. Der Ernst militärischer Einsätze verbietet Dilettantismus jeglicher Art. Unsere Milizarmee ist da besonders gefordert, da ihre Wehrpflichtigen ja grundsätzlich nur im Zivilleben eine bestimmte Professionalität erlangen. Dennoch: Eine kohärente Einsatzdoktrin, eine vernünftige Differenzierung in verschiedene Funktionen, die Unterscheidung abgestufter Bereitschaftszustände, die Kombination mit militärischem Berufspersonal, der optimale Einbezug der beträchtlichen zivilen Fähigkeiten sowie ein geschicktes Ausbildungskonzept bilden nach wie vor eine gute Grundlage, als Miliz bestehen zu können. Insbesondere für Kader muss aber zusätzlich verlangt werden, dass der Kontext militärischer Einsätze und das aktuelle Konfliktbild verstanden, die Einsatzstandards verinnerlicht und die taktischen Grundlagen beherrscht werden.

### *Führungsmethodik: im Besonderen*

Militärische Führung auf taktischer und höherer Stufe bedingt standardisierte Führungsprozesse. Sie legen praktisch unabhängig von der inhaltlichen Problemstellung fest, wie schrittweise vorzugehen ist, um eine militärische Lage zu verfolgen, eine Aktion zu planen und diese nachzubereiten. Diese bewährte Systematik stellt sicher, dass über die Stufen hinweg vernetzt, nachvollziehbar, logisch und effizient gearbeitet werden kann – und dass die Produkte der Führung (z.B. Befehle) zeitgerecht bereit sind. Dazu gehören auch



formale Vorgaben (z.B. Layouts) und eine einheitliche, klare Sprache beziehungsweise Begriffswelt.

### Anforderungen an die militärische Führungsausbildung

Die militärische Führungsausbildung orientiert sich an den zu erwerbenden Kompetenzen in einem Mix aus möglichst wenig Theorie und viel Praxis. Die Praxisorientierung ist zentral: Die relativ kurzen Lehrgänge müssen sich auf das Wesentliche beschränken, abgestimmt auf die auszubildende Funktion und die Anforderungen im praktischen Dienst beziehungsweise im Truppenverband.

#### Umsetzung der Ausbildungsvorgaben

Die Ausbildungsinhalte der Armee sind klar vorgegeben. Reglemente und Befehle regeln das Nötige. Es gilt, diese Vorgaben umzusetzen und wenn nötig weiter zu entwickeln beziehungsweise sie aus Sicht der Ausbildung zu optimieren. Die militärische Führungsausbildung «übersetzt» die Inhalte in zeitlich begrenzte Lehrgänge, definiert Schwergewichte und legt Ausbildungsziele und -methoden fest. Die Qualität dieser Arbeit ist entscheidend für den Ausbildungserfolg. Die Kaderschulen und ihre Lehrkörper wirken daher prägend.

Sie sind massgebend für die unerlässliche unité de doctrine, aber auch für die Freiheit der Form im Rahmen der Auftrags-taktik. Das kreative Mitdenken gehört zur Seele der Milizarmee.

#### Intelligente Ausbildungskonzepte

Milizkader müssen in relativ kurzen Lehrgängen und praktischen Diensten ausgebildet werden. Die Erlangung der Grundbereitschaft in der Führung verlangt angesichts der vielschichtigen Führungskompetenz eine Schwergewichtsbildung. Nicht alles Wünschbare kann ausgebildet werden, einiges gehört in die nachgestaffelte Einsatzbezogene Ausbildung (EBA).

Entscheidend bleiben die immer benötigten Fähigkeiten und die Koordination unter den Ausbildungsstätten. Bei den Anschlusspunkten im militärischen Curriculum im Ausbildungsdreieck Lehrverband – HKA – Truppenverband muss daher eine klare Aufgabenverteilung herrschen. Verlangt werden ineinandergreifende, aufbauende Module von der Grundausbildung über praktische Dienste bis zur Weiterausbildung.

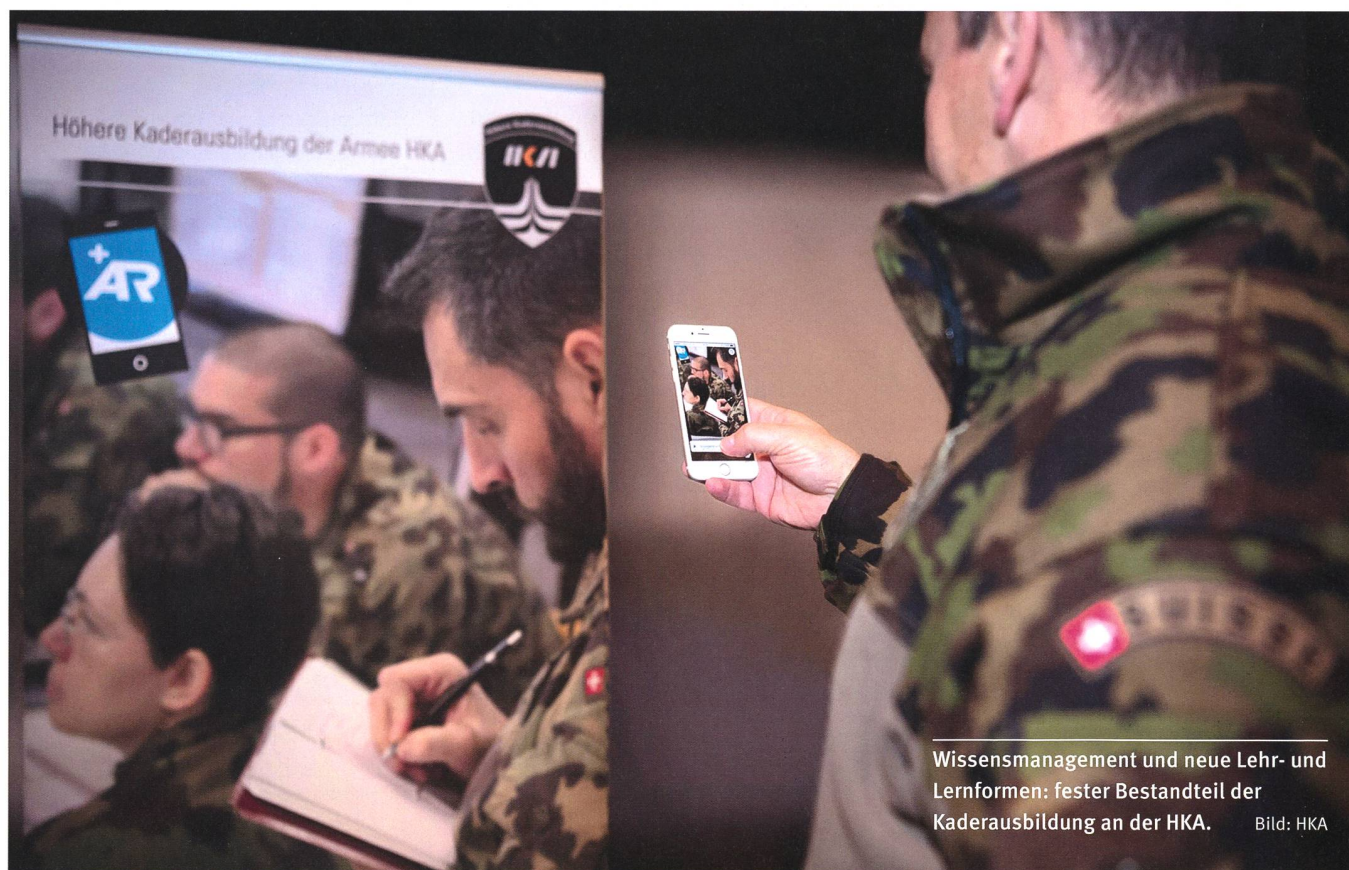
#### Übung/Training: Handlungssicherheit

Es gehört zum bewährten Ausbildungssystem unserer Armee, dass der Fokus auf

der Anwendung des Gelernten liegt. So sehr ein breiter theoretischer Unterbau seine Berechtigung hat, z.B. bei der Ausbildung von Berufsmilitärs, so sehr gilt in der Ausbildung der Milizkader die anwendungsorientierte Straffung. Kurze Theorie, wiederholtes Üben, Reflektieren und Korrigieren. «Übung macht den Meister», so das Sprichwort. Dazu gehört aber auch eine entsprechende «Fehlerkultur». Nicht jede Übung braucht ein bewerteter Test zu sein, doch ohne messbare Überprüfungen geht es auch nicht. Sinnvolles Training schliesst ein, dass nebst Simulatoren auch der Einsatz im Gelände im Massstab 1:1 zum Tragen kommt. Kader müssen die Gelegenheit haben, realitätsnah und im Truppenverband Erfahrungen zu sammeln.

### Herausforderungen in der militärischen Führungsausbildung

Die im Folgenden herausgegriffenen Aspekte sind eine Auswahl. Der Fokus liegt dabei bewusst auf inhaltlichen und koordinativen Aspekten. Man könnte sich auch intensiv mit den Ausbildungsmethoden und der zentralen Rolle des Lehrkörpers befassen. In diesen beiden Punkten sind grosse Fortschritte festzustellen. Da Ausbildung letztlich ja Mittel zum Zweck



Wissensmanagement und neue Lehr- und Lernformen: fester Bestandteil der Kaderausbildung an der HKA. Bild: HKA



## Höhere Kaderausbildung

ist, soll an dieser Stelle auf ihre Steuerung eingegangen werden. Und dies im Sinne, dass heute grundsätzlich gut gearbeitet wird, dass aber immer wieder Handlungsbedarf besteht.

### Curriculare Koordination

Militärische Kaderfunktionen setzen in der Regel das Bestehen einer Abfolge von Ausbildungseinheiten verschiedener Ausbildungsstätten und praktische Truppendienste voraus. Im Sinne der «Ausbildung aus einer Hand» gilt es insbesondere, inhaltliche Schnittstellen beziehungsweise Anschlusspunkte klar zu definieren. Entsprechende Ausbildungsvorgaben regeln Inhalte, Verantwortlichkeiten und Ausbildungswege. Anzustreben ist, dass das Ausbildungsziel auf möglichst effiziente Weise erreicht werden kann. Eine Aufsplitterung in eine grosse Anzahl verschiedene Ausbildungsgefässe würde dem widersprechen.

### Inhaltliche Schwergewichtsbildung

Militärische Kaderausbildung ist inhaltlich ein komplexes Unterfangen. Die Anforderungen an die Führung sind gestiegen. Selbst professionell organisierte Armeen bekunden gelegentlich Mühe. Da hilft nur eines: Beschränkung auf das funktionsbezogene Wesentliche beziehungsweise in der aktuellen Lage Vertretbare. Dies auch im Vertrauen darauf, dass die Bereitschaft der Armee lagegerecht geführt wird und Schwergewichte verändert werden können. Doch was in aktuellen Ausbildungsvorgaben verlangt wird, muss kompromisslos durchgesetzt werden – auch als Boden für eine allfällige einsatzbezogene Weiterausbildung.

### Kenntnis der aktuellen Bedrohung

Kader führen nicht nur, sie bilden auch aus und schaffen so bei ihren Untergebenen das Verständnis für die Einsätze der Armee. Es ist eminent wichtig, dass ihnen in den Kadernschulen ein möglichst realistisches «Bedrohungsbild» mitgegeben wird. Über das hybride Konfliktbild besteht zwar Einigkeit, doch es ist anspruchsvoll. Es bedingt ein Übungsszenario, dass verschiedene Akteure, Eskalationsstufen und Einsätze ziviler und militärischer Mittel abbildet – und das aktuell gehalten wird.

### Unité de doctrine

Die Armee verfügt über aktuelle Doktringrundlagen, die in den Führungsreglementen umgesetzt sind. Ihre Verbindlichkeit muss immer wieder betont werden.

Es muss auch klar sein, was gilt, wenn noch einzelne Fähigkeitslücken bestehen. Mit einem System von Aushilfen aber könnte «Verteidigung» nicht funktionieren. Es braucht die entsprechenden Mittel und die Idee, wie sie eingesetzt werden. Doch keine Doktrin kann den gesunden Menschenverstand in einer bestimmten Lage ersetzen. Kader sind aufgerufen, sich selbst ein Bild zu machen, die Rules of Engagement einzubeziehen und gestützt auf die doktrinalen Standards gute Lösungen selbst zu suchen. Am Schluss zählt der Erfolg.

### Auftragstaktik

Führen durch Zielvorgaben entspricht einer grundlegenden Forderung unseres Dienstreglements. Identifikation mit der Aufgabe, Nutzung von Kreativität und Motivation durch Eigenverantwortung stehen dahinter. Dennoch braucht es einen gewissen Mut bei den Kadern, das Prinzip nach oben einzufordern, aber es auch nach unten anzuwenden. Die Versuchung, alles kontrollieren und im Griff haben zu wollen, ist gross und führt in die Irre. Kader müssen sich vom Mikromanagement freihalten und dafür sorgen, dass auf nachgeordneten Stufen möglichst eigenverantwortlich gehandelt werden kann. Das ist zwar eine längere Erziehungsaufgabe, doch sie lohnt sich.

## Schlussgedanken

Der Ernst eines wirklichen Einsatzes, der schwerwiegende Entscheide der Führung und Opferbereitschaft aller Ränge abverlangt, erfordert auch Ernsthaftigkeit in der Ausbildung. Es muss und kann gelingen, Führung auszubilden – so wie es beispielsweise seit 1819 an der Zentralschule beziehungsweise an der HKA stattfindet. Dazu schreibt der ehemalige Kommandant HKA, Divisionär Daniel Roubaty im Buch «Führen lernen in der Armee» von 2013: «Oft wird angenommen, Führung sei eine besondere Begabung. Bestimmt gibt es solche geborenen Chefs. Diese bilden aber mit Sicherheit nur eine kleine Minderheit, welche den Bedarf an Führungskräften nicht decken würde. Ein wenig Begabung als Voraussetzung für angehende Kader ist erforderlich, aber selten genügend ausgeprägt. Künftige Chefs sollen diese minimale Begabung mitbringen. Die Kunst ist es, diese minimalen Voraussetzungen in der Kaderauswahl zu erkennen, dann ist Führen lernbar.» ■

## 2 Räder. 1 Schaden. 0 Problem.

E-Trottinette sind im Trend und können vielerorts einfach und flexibel über eine App gemietet werden. Auch zum Kauf gibt es inzwischen viele Angebote. Wie ist man bei Diebstahl oder bei einem Unfall versichert?

Ob Sie ein gemietetes oder Ihr eigenes E-Trottinett fahren: Sie benötigen eine Privathaftpflichtversicherung. Verursachen Sie einen Unfall, sind damit Schäden an Dritten gedeckt. Achten Sie beim Kauf eines leistungsstärkeren E-Trottinetts (über 30 km/h) darauf, dass es eine Typengenehmigung, eine Strassenzulassung und ein gelbes Kontrollschild benötigt. Ansonsten darf es nur auf privatem Grund gefahren werden. Ohne Zulassung können bei einem Unfall im Strassenverkehr die Leistungen der Privathaftpflicht gekürzt werden oder gar ausfallen.

### «E-Trottinette – wie versichern?»

Für gemietete wie auch eigene E-Trottinette gilt: Bei einem Diebstahl oder Schäden im eigenen Heim übernimmt die Hausratversicherung entstandene Kosten. Voraussetzung ist eine ausreichende Versicherungssumme. Wird das eigene Trottinett unterwegs gestohlen, benötigen Sie die Zusatzversicherung «einfacher Diebstahl auswärts», damit die Versicherung den entstandenen Schaden übernimmt.

[helvetia.ch/stories](https://www.helvetia.ch/stories)



**Michael Rüetschli**  
Generalagent  
Generalagentur Solothurn



skyguide

HELP US TO ORGANISE THE SKY

Werde dipl. Flugverkehrsleiter(in) HF  
**Bewirb Dich jetzt für die Ausbildung!**



**Mindestanforderungen für die Eignungsabklärung:**

- Matura oder Berufslehre mit eidg. Fähigkeitszeugnis (EFZ)
- Zwischen 18 und 30 Jahre alt
- Schweizer Staatsbürgerschaft von Vorteil
- Englisch auf Niveau B2

**Besuche jetzt unsere Berufsinfoveranstaltungen online:**  
[www.skyguide.ch/job-info-events](http://www.skyguide.ch/job-info-events)

**Weitere Informationen:**  
[www.skyguide.ch/future](http://www.skyguide.ch/future)

in x t f @  
with you, all the way.




Ausstellung verlängert  
bis Ende 2020

# P-26

Geheime  
Widerstandsvorbereitungen  
im Kalten Krieg

**MUSEUM  
ALTES  
ZEUGHAUS**  
Ein Kulturengagement  
des Kantons Solothurn

Öffnungszeiten:  
DI – SA 13–17, SO 10–17 Uhr  
[museum-alteszeughaus.ch](http://museum-alteszeughaus.ch) | Solothurn



**Banner INSIDE: BOMAG, KÄSSBOHRER, LIEBHERR, MAN, MERCEDES, ...**



# Banner

**THE POWER COMPANY**

**DIE NEUE BUFFALO BULL  
SHD PROfessional**

**ENTSCHEIDEND MEHR POWER  
FÜR NUTZFAHRZEUGE!**

Wo andere längst aufgeben zeigt die neue Banner **BUFFALO BULL SHD PROfessional** ihre volle Power. Vollcalcium Technologie, ConCast Produktionsverfahren, Zentralentgasung und patentierter 4-Kammern Auslaufschutz machen die **SHD PROfessional** fit für härteste Einsätze.




[bannerbatterien.com](http://bannerbatterien.com)

LEITBETRIEBE AUSTRIA