

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 187 (2021)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Führung in der Praxis : Bewährtes, Untaugliches, Neues  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917154>

### **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:** 11.01.2026

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

# Führung in der Praxis: Bewährtes, Untaugliches, Neues

**Führung gehört zur militärischen Kernaufgabe. Nichts ist in der Armee dermassen reglementiert. Denn die militärische Führung ist auf die Bewältigung von krisenhaften Lagen bis hin zum Krieg ausgerichtet. Klare Regeln bieten Sicherheit, insbesondere im Ernstfall. Vieles ist dabei planbar, vieles bleibt unvorhersehbar. Erfahrene Kader wissen zudem: Führung ist weit mehr als eine Summe von Prozessen, muss letztlich die handelnden Menschen erreichen, rasch aus Fehlern lernen, sich auch hinterfragen.**

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ

Der vorliegende Artikel nimmt Bezug auf die vom selben Autor erschienene Publikation zur «Führungsausbildung» in der ASMZ Oktober 2020. Die Thematik leitet sich ab aus verschiedenen Erfahrungen als Milizoffizier und ehemaliger Verantwortlicher für Ausbildungssteuerung/Doktrin an der HKA. Die Höhere Kaderausbildung der Armee leistet in der Grund- und Weiterausbildung der militärischen Kader einen entscheidenden Beitrag. Ihren Erfolg seit der Gründung der Eidg. Central-Militärschule 1819 in Thun verdankt sie unter anderem einer wichtigen, permanenten Fähigkeit: Bewährtes zu erhalten und weiter zu entwickeln, Untaugliches aufzuspüren und daraus zu lernen – und offen zu sein für neue Bedürfnisse und Chancen.

In diesem Sinn ist die folgende Auswahl als eine persönliche Sicht des Autors zu verstehen. Sie nimmt vor allem auch Bezug auf die Führungspraxis, die ausserhalb der HKA, z.B. in Lehr- oder insbesondere Truppenverbänden erworben wird. Am Schluss zählt ja das Gesamtprodukt der Führungsausbildung, zu dem alle ihren Beitrag zu leisten haben – auch die Kader selber.

## **Bewährtes: keine Selbstverständlichkeit**

Führung muss nicht immer neu erfunden werden. In Reglementen und Ausbildungshilfen befindet sich ein verlässliches Kondensat entsprechender Anweisungen. Ausbildung und Erziehung haben die Aufgabe, diese Grundlagen anschaulich zu vermitteln und den Kadern die notwendige Führungspraxis zu ermöglichen. Das sind längere Lernprozesse mit beträchtlichem

Aufwand, den Institutionen, Kommandanten, Lehrkörper und auszubildende Kader zu leisten haben. Keine Selbstverständlichkeit also. Dank Verinnerlichung von Bewährtem hingegen winkt der Erfolg, zu dem auch der zivile Mehrwert einer militärischen Kaderausbildung zählt.

## **Menschenorientierte Führung**

Führen ist vor allem Menschenführung. Bei aller nüchternen, aufgabenbezogenen Sachlichkeit, die in der Führung obwalten muss, steht der Mensch im Zentrum. Daher dient militärische Kaderausbildung immer dem einen Ziel: Chefs auszubilden, die unter Einsatzbedingungen mit den ihnen anvertrauten Truppen Aufträge erfüllen können. Heutzutage ist das in einer Armee von Wehrpflichtigen mit vielen individuellen Ansprüchen nicht einfach, aber dennoch machbar, wie sich immer wieder zeigt. Die Anwendung der gelernten, anerkannten Führungsdoktrin durch die Kader wird dabei vorausgesetzt. Dazu tritt aber die entscheidende Fähigkeit eines Chefs: der Wille, ein Ziel zu formulieren, es unbedingt zu erreichen, dabei selber voran zu gehen und Menschen mitzureissen. Das hat viel mit der natürlichen Autorität des Chefs, seiner Ausstrahlung und seinem Vorbild zu tun. Man vertraut ihm, weil er vorlebt, was er verlangt. Man folgt ihm, weil man aus Erfahrung annehmen darf, dass er es schaffen wird. Denn Erfolg beflügelt und stärkt, gibt mentale Sicherheit.

*Voraussetzung dazu bleiben:* das grosse Potenzial unserer Milizarmee, eine sorgfältige Kaderselektion, die gründliche Fach- und Führungsausbildung, sowie insbesondere der Erwerb professionell begleiteter Führungspraxis «im Felde». Die strikte Erziehung der Kader zu Verantwortung und Vorbild leistet das Übrige.

## **Anerkannte Führungsmethodik**

Führungskompetenz kennt auch Bereiche, die mit Wissen, Verstehen oder Methodik zu tun haben – wichtige Eckpfeiler der Kaderausbildungsstätten. In der Grundausbildung der Kader wird zu Recht ein Schwergewicht auf das methodische Vorgehen bei der Lösung einer Aufgabe gelegt. Inbegriff dafür sind die Führungstätigkeiten in der Aktionsplanung. Der vorgegebene Prozess sieht aus der langen Erfahrung gewachsene Analyse- und Syntheseschritte vor, die innert nützlicher Frist zu einer tauglichen, nachvollziehbaren Lösung führen. Im entsprechenden Prozessverständnis, integral über die verschiedenen Führungsstufen hinweg, hat die Armee zweifellos eine weitere Stärke.

*Voraussetzung dazu bleiben:* eine kohärente Führungsdoktrin, ein problemlösungsorientiertes Arbeitsethos und echte Zusammenarbeit aller, die in die Prozesse integriert sind. Das kann geübt, ja gedrillt werden. Das Gewähren von Entscheidungsfreiräumen kommt dazu, denn nur so gelingt eine echte Übernahme von Verantwortung im Rahmen der Auftrags-taktik.

## **Beschränkung auf das Wesentliche**

Die Milizarmee kennt generell kurze Ausbildungszeiten – mit Ausnahme der kleinen Berufskomponente. Die Milizkader erlangen die funktionsbezogenen Fähigkeiten in einem gerafften militärischen Curriculum. Die militärischen Sachverhalte waren allerdings schon immer komplexer als das, was sich in den Lehrgängen und Kursen der Armee überhaupt unterbringen liess. In der Beschränkung auf das Wesentliche, dem raschen Erwerb praktischer Erfahrungen sowie dem Einbezug des gesunden Menschenverstandes und der bereits vorhandenen Kompetenzen



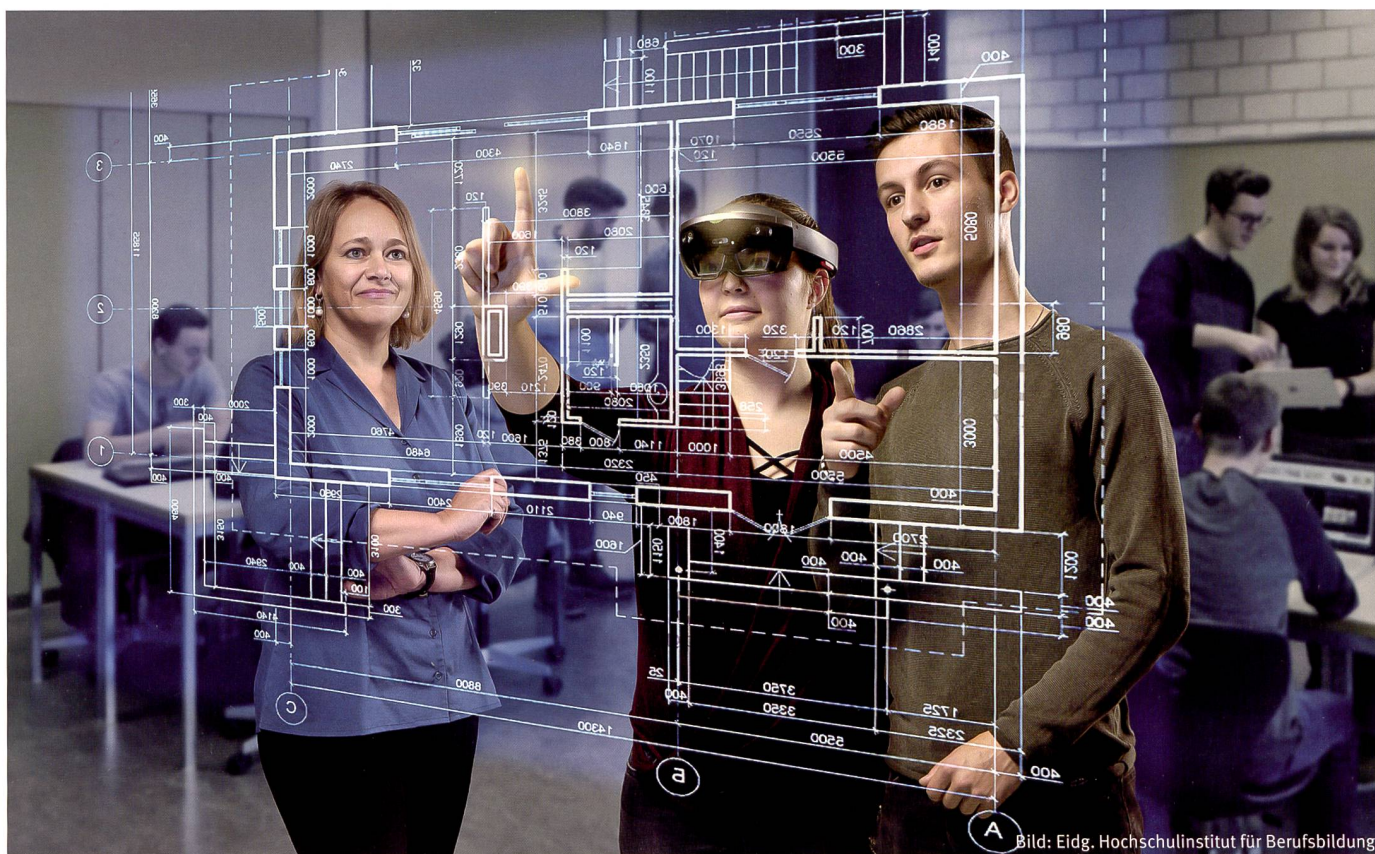


Bild: Eidg. Hochschulinstitut für Berufsbildung

**Digitalisierung erfordert neue Kompetenzen: neue Impulse auch für selbstorganisiertes, flexibles Lernen.**

der Milizkader kann weiterhin eine solide Anfangsleistung erreicht werden. Ein durchaus pragmatischer und ökonomisch vertretbarer Ansatz.

*Voraussetzung dazu bleiben:* die permanente Auseinandersetzung mit den Lehrinhalten, die Schwergewichtsbildung innerhalb einer durchgängigen Ausbildungsführung und der Mut, wo möglich Fehler zuzulassen und aus ihnen rasch zu lernen. Die Kehrseite dazu ist die Pflicht zu einer massgeschneiderten einsatzbezogenen Zusatzausbildung im Hinblick auf einen Ernstfall.

### Untaugliches: wiederkehrende Versuchungen

Führen heisst insbesondere entscheiden. Entscheide können falsch sein, die Kommunikation kann unglücklich sein, die Verantwortung kann verwischt werden usw. Damit hat man bei der Führung immer zu kämpfen. Im Rahmen einer positiven Führungskultur kann das allenfalls korrigiert oder aufgefangen werden. Gute Grundausbildung und häufiges Training minimieren hier die Risiken. Zum vollends und erwiesenen Untauglichen gehö-

ren dagegen einige doch relativ häufige Verhaltensmuster von Führungskräften. Sie müssen immer wieder benannt und korrigiert werden.

### Bequeme Plangläubigkeit

Es steht ausser Frage, dass Planung ein Hauptbestandteil der militärischen Führung ist. Nichts geht über eine solide Lagebeurteilung. Sie ist die heikelste Phase der Lösungs- und Entscheidungsfindung – und je nach dem der erste Schritt zu Sieg oder Niederlage. Erhebliche geistige und kreative Kräfte werden dabei gebunden. Ist die Entscheidung getroffen, so löst dies eine Reihe von Umsetzungskonzepten und Anordnungen aus. In Eventualplanungen muss zudem aufgefangen werden, was in abweichenden Fällen zur Grundannahme zu tun wäre. Doch halten sich die zu bewältigenden Herausforderungen daran? In der Regel nein, denn jeder Plan basiert auf Annahmen, die, selbst wenn sie vollständig zuträfen, immer noch von Friktionen aller Art durchkreuzt werden könnten. Der Wert einer fundierten Planung ist evident; daran festzuhalten wider besseres Wissen ist fahrlässig. Man braucht also beides: den Plan und die Flexibilität der Führung, die allein das Unerwartete meistern kann.

*Das heisst also:* Frei bleiben im Denken, die Lage genau verfolgen, sie laufend neu beurteilen, nie aufhören im Weiterplanen –

und nie die Letzten vergessen: die umsetzende Truppe.

### Selbstüberschätzung und Trägheit

Wahre Meisterschaft in der Führung ist in einer Armee, die sich jahrhundertlang dem Feuer des Ernstfalles nicht wirklich stellen musste, kaum zu bewerkstelligen. Selbst der erfahrene US-Generalstabschef Sullivan musste 1996 festhalten, dass in Friedensarmeen vor allem Bürokratisches gefördert und Strukturen versteinert würden. Geht das einher mit dem Pochen auf Autorität und Privilegien, so erbringen Systeme in der Krise nicht jene Leistungen, die zu erwarten wären. Statt proaktiver Aufgabenbewältigung greifen Aufgabenverwaltung, Abwarten und oft bizarre Reaktionen um sich. Mit formaler Autorität ausgestattet sind ja auch militärische Kader. Sie sind für die Truppe und deren Aufgaben in einem höheren Kontext erst recht da, nicht für sich selbst und ihresgleichen. Man kann es drehen und wenden wie man will: Ein Chef ist der erste Diener, insbesondere in einer demokratisch legitimierten Armee.

*Das heisst also:* Bescheiden bleiben, arbeiten auch an sich, gute unabhängige Köpfe einbeziehen, für das Land und die anvertrauten Truppen eintreten – und vor allem aktiv bleiben und versuchen, das Gesetz des Handelns selbst zu übernehmen.



### Mikromanagement

Die Redewendung «Der Teufel liegt im Detail» ist in zweierlei Hinsicht völlig nachvollziehbar. Zum einen darf und muss auch in der Führung davon ausgegangen werden, dass ein Gesamterfolg letztlich die Summe aus vielen kleineren Teilerfolgen ist. Ja, selbst einzelne Details können entscheidend sein. Zum anderen aber besteht in der Führung immer wieder die Verlockung, über alle Ebenen hindurch in Einzelheiten dreinzureden, zu viele Dinge vorzugeben, diese quantitativ zu erfassen, daraus Ableitungen und Regelkreise ohne Ende zu kreieren. Vielleicht im Extremfall nötig, vielleicht gut gemeint, sicher aber nicht Ausdruck einer souveränen Führung, die den stufengerechten Einbezug Unterstellter echt umsetzt.

*Das heisst also:* sich nicht im Kleinen verzetteln, nicht einzelne Silos fördern, einen Rahmen fürs Gesamte schaffen, Unterstellte respektieren und ihnen Vertrauen schenken, aber auch Loyalität einfordern – und vom Gedanken, alles im Griff haben zu können, Abstand nehmen.

### Neues: offen für Herausforderungen

Im Zuge der katastrophalen Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 wurde klar, wie weit sich pure Managementtechniken und Verantwortungslosigkeit in der Unternehmensführung breit gemacht hatten. Das offensichtlich ungünstig gewandelte Führungsverständnis rief nach Erklärungen, und es setzte eine Renaissance für verantwortliches Führungshandeln ein (vgl. dazu den Buchhinweis im Kasten). «Führung neu denken» kann auch für die unverdächtige, eher wertekonservative Armee einen Gewinn bringen: Taugen die bewährten Rezepte noch, welches sind die Anforderungen in der Zukunft an Führung und Führungspersonal?

### Ziel der Führung im Auge behalten

Führung ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Am Schluss zählt auch in der Armee der erfüllte Auftrag. Dazu braucht es klares Verständnis der aktuellen bzw. künftigen Bedrohungen, Risiken und Gefahren, gegen welche die Armee zum Einsatz kommt. Ferner braucht es eine mit den notwendigen Mitteln und Fähigkeiten unterlegte Einsatzdoktrin sowie einsatzbereite Kräfte. Nicht jede Voraussetzung ist jederzeit voll gegeben. Klaffen aber zu grosse oder zu langlebige Lücken, ist nicht nur das Gesamtsystem in Frage



Antoine de Saint-Exupéry (1900–1944):

«Ein Chef – das ist einer, der die anderen unendlich nötig hat.»

Bild: Internet

gestellt, sondern auch das Vertrauen. Es ist eine Binsenwahrheit, dass da in den zwei vergangenen Jahrzehnten nicht alles zum Besten stand. Und was die strategische Führung, gleich aus welchen Gründen, nicht fertigbringt, kann in der Regel auf den unteren Stufen nicht durch ein System von Aushilfen wettgemacht werden.

*Es braucht deshalb* Verständnis für die Zusammenhänge, Fähigkeit zur Antizipation, angemessene Ziele und Aufträge, Realismus in den Einsatzverfahren, wirklich vorhandene Mittel, verinnerlichter Wertekodex – und vor allem Ehrlichkeit.

### Führung im Wandel gestalten

Die menschlichen Faktoren, die in die Führung hineinspielen, sind zwar bekannt, doch ihre Akzentuierung ist immer im Fluss. Kommunikationsgesellschaft, digitale Revolution und Anspruchshaltung sind einige Beispiele größerer Veränderungen, die bei näherem Hinsehen nicht pauschal negativ beurteilt werden müssen. Was nicht aufzuhalten ist, gilt es so zu gestalten, dass es von Nutzen ist. Die Digitalisierung ist auch für die Führung in der Armee eine der grössten Herausforderungen. Da sind wir schon mittendrin in neuen Technologien und ihrer Nutzung durch verschiedene Akteure. Grössere Vernetzung, Vereinfachung und Beschleunigung von Prozessen sowie Bewältigung immer grösserer Datenmengen beeinflussen weiter und zunehmend Führung, Einsatz und Ausbildung der Armee.

*Es braucht deshalb* Offenheit gegenüber Veränderungen, innovativer Umgang mit neuen Technologien auch in der Führung und Führungsausbildung, Augen-

mass für die Sicherheitsbelange – und vor allem Tatkraft.

### Konstruktive Übungskultur

Die wirkliche Nagelprobe findet nur in echten Einsätzen statt. Glücklicherweise sind die folgenschwersten Szenarien für den Armee-Einsatz äusserst selten. Doch in weite Ferne gerückte Drohkulissen können rasch näherkommen, so wie die Erfahrung auf der Krim 2014 zeigt. Insbesondere der zentrale Verteidigungsauftrag der Armee muss daher in möglichst realitätsnahen Übungen verschiedenster Art bis auf höchste Stufe durchdacht und eintrainiert werden. Da ist insbesondere die Führung gefordert. Sie legt einerseits die Übungen an, führt sie durch und wertet sie aus. Andererseits werden auch Teile der Führung beübt, müssen sich also präsentieren und der Kritik aussetzen. Eine gewisse Angst davor ist zwar nachvollziehbar, nicht aber Verweigerungsstrategien. Eine konstruktive Übungskultur, das heisst ein Trainings- statt Prüfungsmodus, unterstützt durch moderne Ausbildungsmittel und ehrlichen Willen zur ständigen Verbesserung bahnt den Weg.

*Es braucht deshalb* eine verbindliche Agenda bzw. Vorgaben, einen höheren Übungsrhythmus, die Entkrampfung der Übenden, die Würdigung von Lernbereitschaft, den Einbezug von Simulatoren, aber auch grössere Truppenübungen im Gelände – und vor allem Freude am Dazulernen, an der Weiterbildung. ■

### Literatur

Stefan Seiler (Hrsg.): Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität. Orell Füssli, Zürich 2010. (Vorwort von Br a D Daniel Lättsch, ehem. Direktor MILAK und Kdt Gst S).



# Verteidigungstechnologie auf höchstem Niveau

Eine geteilte Vision. Eine gemeinsame Mission. Eine Partnerschaft von unschätzbarem Wert, die innovative End-zu-End Lösungen entwickelt, um die Unabhängigkeit der Schweiz zu sichern und den Bedrohungen von morgen zu begegnen.



[rtxdefense.co/patriot-schweiz](https://rtxdefense.co/patriot-schweiz)