

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 189 (2023)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Unter einem neuen Dach : Führungs- und Kommunikationsausbildung der Armee  
**Autor:** Schmid, Lorenz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1052824>

### **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:** 09.01.2026

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

# Unter einem neuen Dach: Führungs- und Kommunikationsausbildung der Armee

**Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) bündelt und erweitert die Ressourcen in einem wichtigen Bereich: Als fünfte Teilorganisation HKA vermittelt das neue «Kommando Führungs- und Kommunikationsausbildung» (KFK) querschnittlich Leadership-Skills in verschiedenen Ausbildungslehrgängen. Der Fokus auf Leadership-Kompetenzen der Schweizer Armee schafft auch einen Mehrwert für die zivile Laufbahn der Milizkader.**

Lorenz Schmid

Abgeleitet von der Vision 2030 identifizierte die Armeeführung das Thema Leadership als einen der sieben strategischen Grundsätze für die Armee der Zukunft – mit dem Ziel, die Armee als die Leadership-Schule der Schweiz zu positionieren. Die Umsetzung dieses Grundsatzes erfolgte über die «Strategische Initiative Leadership». Ein erster Meilenstein wurde mit der Zusammenlegung der beiden ursprünglich der Zentralschule (ZS) unterstellten Kommandi Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung MIKA und dem Zentrum Führungsausbildung der Armee ZFA zum KFK am 1. Juli 2023 erreicht.

## Führungsausbildung für Kader von morgen

Zu den Aufträgen des KFK gehört neben der Weiterführung der bewährten Elemente aus dem MIKA und ZFA insbesondere der Aufbau eines Curriculums, das querschnittlich und über alle Stufen das Leadership-Verständnis der Armee praxisnah thematisiert. Denn seit Rudolf Steigers «Menschenorientierte Führung: 22 Thesen für den Führungsalltag»<sup>1</sup>, die seit Ende der 1980er-Jahre Ge-

nerationen von Offizieren prägte, kamen durch das ZFA sowie das Dienstreglement weitere Ansätze zum transformationalen Führungsverständnis hinzu.

Eine aktuelle, durchgehende Kodifizierung von der Stufe Soldat bis hin zum höheren Stabsoffizier fehlt indes. Diese Lücke soll durch das KFK in Zusammenarbeit mit den Dozenturen der Militärakademie (MILAK) geschlossen werden. Die Umsetzung soll mitunter in Ausbildungsmodulen, wie sie für die unteren Milizkader mit den Modulhandbüchern des ehemaligen ZFA bereits bestehen, sowie weiteren Ausbildungshilfen und Reglementen erfolgen. Weitere Ausbildungsgrundlagen dazu sind geplant.

Durch das Milizprinzip ist die Armee immer wieder mit aktuellen Führungsansätzen aus der Zivilgesellschaft konfrontiert, indem Milizkader diese Ansätze und Erwartungen in die Armee einbringen. Dabei können beide Seiten voneinander profitieren und verschiedene Konzepte zusammenbringen. Die Armee will gleichwohl die Stärken ihrer Führungsausbildung und die Vorteile der strukturierten militärischen Problemlösung aktiv in der Gesellschaft positionieren.

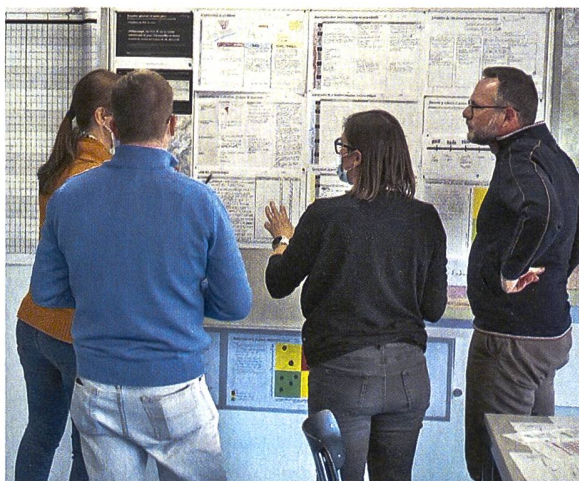
Dabei verfolgt die HKA und damit das KFK zum einen den Ansatz der Anrechen-

barkeit der militärischen Ausbildung an zivile Weiterbildungsangebote, was über Kooperationen mit Bildungsinstitutionen erreicht wird. Zum anderen geht es darum, Vertretern der Wirtschaft die militärische Führungsausbildung näherzubringen, damit diese als Vorgesetzte ihren Unterstellten eine militärische Laufbahn ermöglichen.

## Zivile Anerkennung stärken

Durch die Beschäftigung mit dem transformationalen Leadership-Ansatz konnten intern wie auch von extern eine Diskussion angeregt und Impulse gesetzt werden. Verschiedene Unternehmen vom KMU bis zum renommierten Grossunternehmen bekennen sich bereits mit Testimonials<sup>2</sup> zur militärischen Führung (siehe Box «Manifesto»). Es kommen laufend neue hinzu.

Neben der Anerkennung durch die Wirtschaft hat für die HKA und damit für das KFK die Anerkennung der militärischen Ausbildungen durch zivile Bildungsinstitutionen einen hohen Stellenwert, schaffen diese doch einen realen Mehrwert für die Absolvierenden. So bestehen verschiedene Kooperationen mit Hochschulen und Fachhochschulen, die beispielsweise ETCS-Punkte für militärische Ausbildungen anrechnen. Lang-



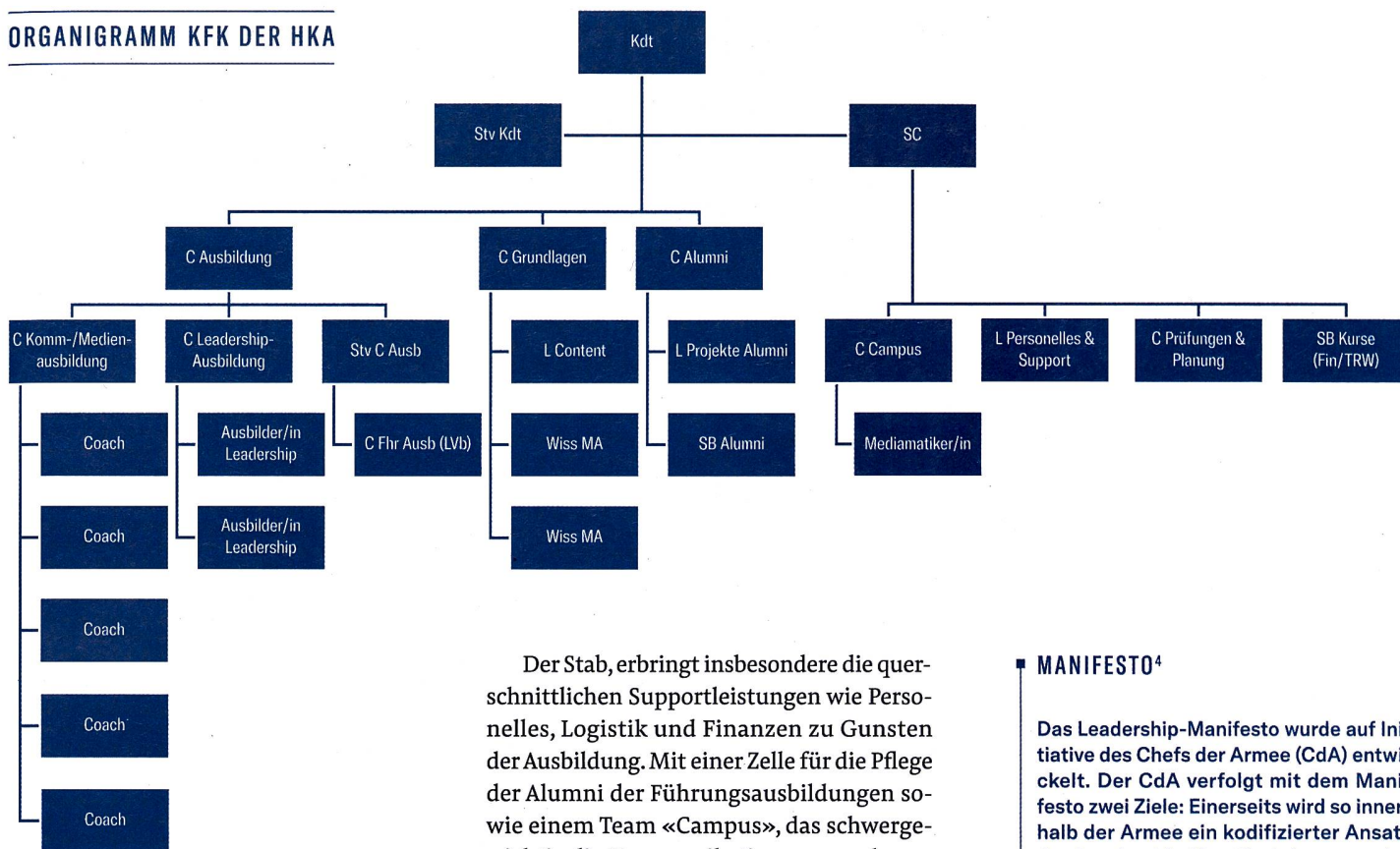
► Angehende Milizkader werden schon in der Offiziersschule stufengerecht in den notwendigen Kommunikations-Skills ausgebildet.

◀ Die Ausbildung von zivilen Kadern an Management-Tools der Armee stärkt die Anerkennung für eine militärische Weiterbildung in der Privatwirtschaft. Bilder: KFK





## ORGANIGRAMM KFK DER HKA



jährige Partnerschaften bestehen etwa mit der Universität Luzern, der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie dem Institute for Management Development Lausanne.

Als Nachweis über die in der militärischen Weiterbildung erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen können in den Lehrgängen und Kursen der HKA digitale Leistungsnachweise von den Absolvierenden bezogen werden. Diese Nachweise sind online abruf- und verifizierbar, durch die Blockchain-Technologie abgesichert und können im CV oder in sozialen Medien wie LinkedIn geteilt werden.<sup>3</sup>

### Ausbildung und Wissenschaft im Zentrum

Das Schwergewicht im KFK bildet nach wie vor entsprechend dem Auftrag die Ausbildungszelle, die von einem Team für wissenschaftliche Grundlagen inhaltlich unterstützt wird (siehe Organigramm). Dieser Bereich Grundlagen arbeitet dabei eng mit anderen Ausbildungseinrichtungen der Armee, wie beispielsweise der MILAK, zusammen und verantwortet die wissenschaftlichen Grundlagen, Vorgaben und die Weiterentwicklung des Leadership-Ansatzes der Armee.

Der Stab, erbringt insbesondere die querschnittlichen Supportleistungen wie Personelles, Logistik und Finanzen zu Gunsten der Ausbildung. Mit einer Zelle für die Pflege der Alumni der Führungsausbildungen sowie einem Team «Campus», das schwerge-wichtig die Kommunikationsmassnahmen plant und umsetzt, wird das Netzwerk des KFK nach innen und aussen gestärkt.

### Von der Vision zum Kommando

Das KFK entstand aus dem Prozess der Vision 2030 für die Schweizer Armee und den daraus abgeleiteten strategischen Initiativen, wovon sich eine dem Thema «Leadership» widmet. Das KFK wird insbesondere einen relevanten Beitrag dazu leisten, die Qualität und Stärken der militärischen Leadership-Kompetenzen wieder vermehrt in der Gesellschaft zu verankern. Dadurch soll die Akzeptanz und Anerkennung der militärischen Führungsausbildung weiter gefördert werden. Das wiederum ist insbesondere für unsere Milizarmee von zentraler Bedeutung. ■

- 1 Steiger, R. (2016): Menschenorientierte Führung, 20. Aufl., Verlag Huber Frauenfeld
- 2 Testimonials: <https://leadershipcampus.ch/leadership/#testimonials>
- 3 Digital credentials, credly.com: <https://www.credly.com/organizations/swiss-armed-forces/badges>
- 4 Leadership-Campus der Armee, <https://leadershipcampus.ch/leadership/#manifesto>



**Oberstlt Lorenz Schmid**  
HKA / Stv Kdt KFK  
6000 Luzern 30

### MANIFESTO<sup>4</sup>

Das Leadership-Manifesto wurde auf Initiative des Chefs der Armee (CdA) entwickelt. Der CdA verfolgt mit dem Manifesto zwei Ziele: Einerseits wird so innerhalb der Armee ein kodifizierter Ansatz des Leadership-Verständnisses vereinbart und andererseits dient dieses als Grundlage für Absichtserklärungen mit externen Partnern und Stakeholdern. Dabei stehen in einem ersten Schritt entsprechend dem Ansatz des CdA primär Grossunternehmen im Zentrum. In weiteren Schritten sollen dann kleine und mittlere Unternehmen, Verbände und weitere Interessierte einbezogen werden. Damit sollen die Glaubwürdigkeit und die Reputation der Armee im Bereich Leadership gesteigert und die Verzahnung von Armee und Wirtschaft gestärkt werden.

Mit dem Manifesto wird aufgezeigt, dass die Armee zeitgemässe und zukunftsorientierte Führungsmethoden ausbildet und anwendet. Dies wird mit den folgenden Zielen erreicht:

- Einigkeit und Kodifizierung nach innen (durchgängige Implementierung in der Ausbildung vom Zugführer bis zum höheren Stabsoffizier): Unité de doctrine;
- aufzeigen, dass die Armee nicht nur im Bereich des Krisenmanagements, sondern auch in den Führungsgrundsätzen nach aktuellen Erkenntnissen ausbildet: Up to date und State of the art;
- Sichtbarmachung der hohen Wertschätzung der militärischen Führungsausbildung durch Vertreter der Wirtschaft und Organisationen durch gegenseitige Anerkennung: Armee als Benchmark und als Enabler;
- individueller Mehrwert der Soldaten und Kader der Armee: Leadership-Skills als Unique selling proposition der Kader in der zivilen Wirtschaft.