

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 70 (1995)

**Heft:** 4

**Artikel:** Führungsgrundausbildung für Gruppenführer und Führungskräfteentwicklung

**Autor:** Wicki, Dieter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-713701>

### **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:** 23.02.2026

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

# Führungsgrundausbildung für Gruppenführer und Führungskräfteentwicklung

Von Oberleutnant Dieter Wicki, Kdt ai einer Füs Kp, Zürich

Mit der Armeereform 95 wurde auch die Führungsausbildung für die Kader der unteren Stufen neu strukturiert. Diese neue Führungsgrundausbildung (vgl Kasten) kam in den Frühjahrs-Unteroffiziersschulen 1995 bereits zur Anwendung. Im Rahmen einer Semesterarbeit an der Universität Zürich hat der Verfasser das neue Lehrmittel zur Führungsgrundausbildung der Gruppenführer im Lichte von betriebswirtschaftlichen Konzepten zur Führungskräfteentwicklung untersucht. Ein ähnliches, hier aber nicht weiter besprochenes Lehrmittel, liegt auch für Einheitsfeldwebel und Zugführer vor.



«Führungsausbildung findet immer statt» – so einer der Grundsätze der neuen Führungsgrundausbildung. Führung soll den Gruppenführern in der praktischen Anwendung und nicht im Theoriesaal vermittelt werden.

Bild: Armee fotodienst

Als **Führungskräfteentwicklung** bezeichnet die Betriebswirtschaftslehre die Vermittlung von Qualifikationen an Belegschaftsmitglieder in Führungsfunktion, damit diese ihre gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen bewältigen können. Bei Führungskräften steht naturgemäss weniger die Förderung der Fachkompetenz als vielmehr die Förderung der Führungskompetenz im Vordergrund. Katz<sup>1</sup> unterscheidet dabei drei verschiedene sogenannte «Kompetenzfelder» «Skills» (vgl Abb 1), die je nach hierarchischer Position unterschiedliches Gewicht haben.

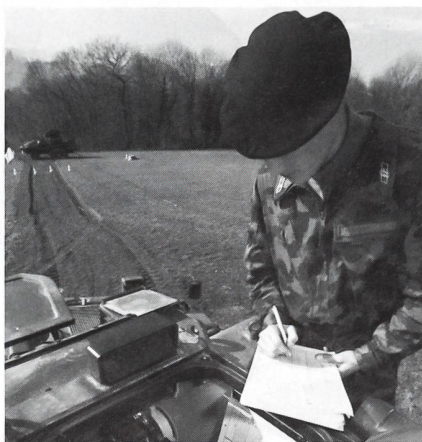
## Allgemeine Grundausbildung für Kader

militärisches Allgemeinwissen  
Dienstbetrieb/Innerer Dienst  
Kampfausbildung allgemein  
allgemeine Fachdienste  
Militärsport

### Führungsgrundausbildung:

- Menschenführung/Persönlichkeit
- Führungs- und Arbeitstechnik
- Ausbildungsmethodik

Der Vergleich der **Führungsgrundausbildung für Gruppenführer** mit Konzepten zur Entwicklung von Spitzenmanagern müssten zwangsläufig hinken. Deshalb wurden auf der zivilen Seite Konzepte zur Führungsausbildung der unteren Hierarchiestufe (Vorarbeit-



Der Unteroffizier ist nach wie vor Führer und Ausbilder zugleich. In einer Zeit, in der die Halbwertszeit des Wissens immer kleiner wird, kommt der Lernfähigkeit und der Fähigkeit, anderen Wissen vermitteln zu können, eine steigende Bedeutung zu.

Bild: Armee fotodienst

ter, Meister, Gruppenleiter) herangezogen. Dort tauchen immer wieder die folgenden (beiden) Hauptforderungen auf:

- genaue Bestimmung der Zielsetzung des Konzeptes, meist durch das Top-Management der betreffenden Unternehmung
- enge Verzahnung von Theorie und Praxis
- Methodenvielfalt und Eigenverantwortung der Teilnehmer als Konsequenzen aus dem Wertewandel und der Tatsache, dass betriebliche Bildung in aller Regel Erwachsenenbildung ist.

Bevor nun das **neue Lehrmittel** auf diese Punkte hin untersucht wird, sei es kurz vorgestellt:

### «Führungsausbildung findet immer statt»

So lautet einer der Grundsätze des neuen Lehrmittels. Der Instruktor soll deshalb alle Tätigkeiten in der UOS auf ihre Führungsanforderungen hin überprüfen und als Coach seine Unteroffiziers-Anwärter begleiten.

Führung soll nicht theoretisch im Theoriesaal, sondern laufend im Wechsel zwischen theoretischer Basis und praktischer Anwendung vermittelt werden. Das Lehrmittel besteht aus neun Bausteinen (vgl Kasten), die der Instruktor in seinem Führungsunterricht, wenn immer möglich, so einbauen soll, dass der Unteroffiziers-Anwärter das theoretisch Gelernte rasch in die Praxis umsetzen kann. So soll der Baustein «**Führung unter Belastung**» idealerweise vor einer Nachübung oder vor einem längeren Marsch eingebaut werden.

Zur Veranschaulichung stehen dem Instruktor auch Videoclips zur Verfügung, die die klassischen Führungssituationen (und die klassischen Führungsfehler) der Gruppenführer aufzeigen. Ein recht umfangreicher allgemeiner Teil enthält die notwendigen theoretischen Basisinformationen für den Instruktor.

### Schlüsselfigur: der Instruktor

Das neue Lehrmittel baut auf das persönliche Vorbild des Instructors, mit dessen persönlicher Glaubwürdigkeit die Führungsausbildung steht und fällt. Wie er das Lehrmittel in seinem Unterricht umsetzt, ist dem Instruktor freigestellt. Damit er es aber auch umsetzt – damit das neue Lehrmittel also nicht spurlos in den Schubladen verschwindet –, führte der Stab GA Einführungskurse durch.





Militärische Befehlsschemata unterscheiden sich nur unwesentlich von zivilen Problemlösungskonzepten. Der Gruppenführer hat die Chance, während 12 Wochen praktischen Dienstes diese theoretischen Ansätze praktisch auszuprobieren.  
Bild: Armee fotodienst

### Was heisst «erfolgreich führen»?

Voraussetzung jedes zielgerichteten Tuns ist eine klar umrissene Zielsetzung – das gilt für den zivilen Bereich ebenso wie für den militärischen. Das Lehrmittel legt die Zielsetzung wie folgt fest:

**Die Führungsgrundausbildung vermittelt die theoretischen Kenntnisse und praktischen Fertigkeiten, die den Kaderangehörigen befähigen, seine militärischen Führungsaufgaben erfolgreich zu lösen.»**

Im Lichte der Betriebswirtschaftslehre erscheint dies nun als eher lapidar, da das Lehrmittel die konkret gemeinten Fertigkeiten ebensowenig aufführt wie die Kriterien, nach denen der Führungserfolg gemessen werden soll. Ist der Korporal, der alle Aufträge auf Kosten seiner Gruppe erfüllt, «**erfolgreicher**» als derjenige, der seine Gruppe zusammenschweisst? Die betriebswirtschaftliche Literatur weist darauf hin, dass in diesem Bereich oft vordergründig andere Kriterien angegeben werden, als in Tat und Wahrheit dann zur Messung des Führungserfolges herangezogen werden. Eine explizite Ausformulierung dessen, was ein Gruppenführer können soll, wäre in diesem Sinne wünschbar. Die Antwort der betriebswirtschaftlichen Theorie wäre, dass der erfolgreiche Gruppenführer situativ **gleichzeitig aufgaben- und mitarbeiterorientiert** führt.<sup>2</sup>

### Theorie und Praxis

Das neue Lehrmittel rückt hier nun eindeutig die **Praxis** in den Vordergrund. Es geht davon aus, dass es einige wenige konkrete Verhaltensweisen seien, die auf Stufe Gruppenführer 80 Prozent des Führungserfolges ausmachen. Diese Verhaltensweisen sollen automatisiert werden, die Theorie demgegenüber auf das absolut Notwendige beschränkt werden. Da in der betriebswirtschaftlichen Literatur immer wieder die mangelnde Umsetzung von

theoretischen Seminarinhalten in der betrieblichen Praxis beklagt wird, spielt hier die militärische Führungsausbildung ihren grössten Trumpf aus, nämlich die **Führungspraxis**.

Mit den Augen eines betriebswirtschaftlichen Theoretikers gelesen, erscheint der theoreti-

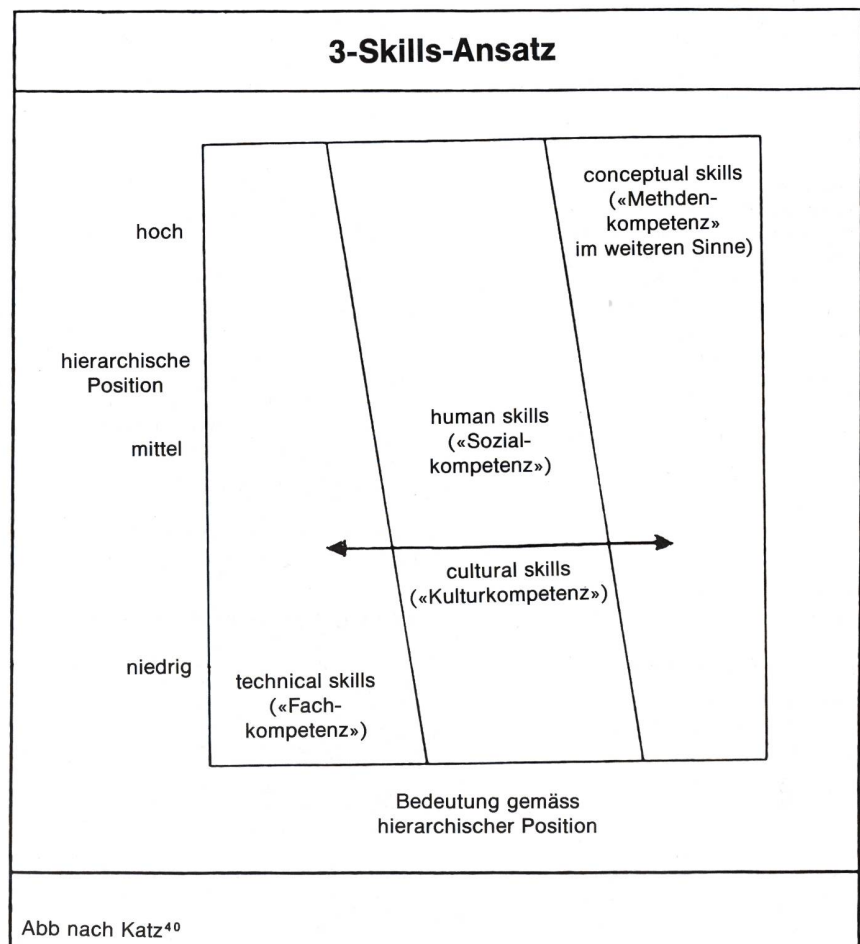
sche Basisteil des Lehrmittels natürlich etwas schmalbrüstig. Den Vergleich mit Konzepten aus der betriebswirtschaftlichen Praxis braucht das Konzept zur Führungsgrundausbildung für Gruppenführer aber keineswegs zu scheuen.

### Erziehung zur Selbständigkeit

Der Instruktor kann zwar Theorie vermitteln und helfen, aus Erfahrungen Lehren zu ziehen, die Verantwortung für den Lernerfolg liegt aber letztendlich beim künftigen Kader selber. Richtigerweise ist das Lehrmittel deshalb auf die Förderung der Selbständigkeit der angehenden Gruppenführer ausgerichtet.

### Chancen nur im Verbund

Insgesamt erscheint das Lehrmittel **«Führungsgrundausbildung für Gruppenführer»** als zeitgemässes und taugliches Mittel zur Führungsausbildung der Korporale. Die Qualität des Unteroffizierskorps wird sich allerdings nur verbessern, wenn das neue Lehrmittel im Einklang mit einer **seriösen Selektion des Unteroffiziersnachwuchses** wirken kann. Mit der Dissertation von Nicolas Gonin zum Thema **«Unteroffiziersselektion»** wären die Voraussetzungen für eine verbesserte Selektion geschaffen: es liegt am Stab GA, die notwendigen Lehren daraus zu ziehen, denn **«aus schlecht ausgewähltem Kader lässt sich nur schwer Brauchbares oder Gutes formen»**<sup>3</sup>, wie eine Seminararbeit an der militärischen Führungsschule zum Schluss kommt.







Aufbauend auf der Führungsgrundausbildung der Gruppenführer wurde auch die Führungsausbildung der Zugführer neu konzipiert.  
Bild: Armee fotodienst

### Ziviler Nutzen aus militärischer Führungsausbildung?

Grundsätzlich kann es nicht Aufgabe der Armee sein, Kader für zivile Unternehmungen auszubilden. Wenn also aus der militärischen Führungsausbildung Nutzen für die zivile Tätigkeit der Gruppenführer anfällt, so kann dies nur ein **Zusatznutzen** sein. Es ist offensichtlich, dass in derselben für die Beförderungsdienste investierten Zeit eine massgeschneiderte zivile Ausbildung für den Zivilberuf mehr bringen müsste.

Das Lehrmittel geht davon aus, dass einige Erfahrungen und Fähigkeiten in den zivilen Bereich wird übertragen können, wer im «anspruchsvollen» militärischen Umfeld erfolgreich führen lernt.

Aus der betriebswirtschaftlichen Theorie ist dem zu widersprechen: das militärische Umfeld ist nicht in erster Linie schwieriger als ein ziviles, sondern im Sinne der situativen Führungstheorie ganz einfach anders. Erfolgreich (situativ) führen kann nur derjenige, der sich der vier Dimensionen jeder Führungssituation bewusst ist: **der Persönlichkeit des Führers, der Persönlichkeit der Geführten, der Struktur und der Funktion der Gruppe sowie der spezifischen Situation, in der sich die Gruppe befindet.**

Der Füsilierkorporal, der mit seiner Gruppe unter widrigsten Wetterbedingungen eine Durchhalteübung durchsteht, wird im zivilen Umfeld scheitern, wenn er in derselben Art und Weise seine Mitarbeiter führen will. Sein im Militär erworbenes Führungswissen wird er erst dann erfolgreich zivil nutzen können, wenn er sich der Rahmenbedingungen, mithin der vier genannten Dimensionen bewusst wird und sein Führungsverhalten immer neu darauf einstellen kann.

Das Lehrmittel verzichtet leider auf eine Vermittlung der situativen Führungstheorie, was zwar eine ausgewogene Mischung zwischen Theorie und Praxis ergibt, die optimalen Voraussetzungen für einen Transfer der militärischen Führungserfahrung sind damit aber nicht geschaffen. Das heutige Umfeld verlangt dies jedoch, und so bleibt zu hoffen, dass diese Lücke umgehend geschlossen wird.

Das Lehrmittel verzichtet leider auf eine Vermittlung der situativen Führungstheorie, was zwar eine ausgewogene Mischung zwischen Theorie und Praxis ergibt, die optimalen Voraussetzungen für einen Transfer der militärischen Führungserfahrung sind damit aber nicht geschaffen. Das heutige Umfeld verlangt dies jedoch, und so bleibt zu hoffen, dass diese Lücke umgehend geschlossen wird.

### Ausgewählte Literatur

Drexler, Germann (Hg.): *Der Mensch im Mittelpunkt: Innovative Personalentwicklung am Beispiel der Bundeswehr. Report Verlag, Frankfurt am Main/Bonn 1992.*

Gonin, Nicolas: *Unteroffiziersselektion der Schweizer Armee. Huber Verlag 1993.*

Rosenstiel, Lutz von et al.: *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1993.*

### Anmerkungen zum Text

<sup>1)</sup> Aus: Katz, RL: Welche Führungsqualitäten braucht ein Manager? Erschienen in: Harvard Manager, 1980, Nr 1, S 6–19.

<sup>2)</sup> Das bekannteste dieser Konzepte, die gleichzeitig eine Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung fordern, ist das «Verhaltensgitter» von Blake/Mouton: Wenn man die beiden Dimensionen orthogonal zueinander setzt, ergibt sich ein Gitter mit fünf Führungsstilen: 1/9, 9/1, 1/1, 5/5 und 9/9, wobei letzterer als ideal postuliert wird.

<sup>3)</sup> Aus: Büttiker, W, Stoller, S: Erfahrungen junger Instrukturen mit Kaderauswahl und Dienstbetrieb. Seminararbeit an der militärischen Führungsschule 1, Zürich 1989.

## Die Führungsgrundausbildung für Gruppenführer beruht auf den folgenden neun Bausteinen:

### Bereich Menschenführung/Persönlichkeit

#### Baustein 1

- Führung:

was heisst «Führung?»

#### Baustein 2

- Autorität und Führungsstile:

wie ist ein guter Führer?

#### Baustein 3

- Führung = Kommunikation:

wie geht man miteinander um?

#### Baustein 4

- Führung unter Belastung:

wie wirken sich Nässe, Kälte, Dunkelheit und Müdigkeit auf die Führung aus?

### Bereich Führungs- und Arbeitstechnik

#### Baustein 5

- Militärischer Führungsrhythmus:

welche Schemata führen unter Druck zum Erfolg?

#### Baustein 6

- Arbeitstechnik:

wie erledigt man die Arbeit am besten?

### Bereich Ausbildungsmethodik

#### Baustein 7

- Lernpsychologie und methodische Grundsätze:

wie fördert man Lernprozesse?

#### Baustein 8

- Motivation:

Ist Motivation die Aufgabe des Führers? Wer motiviert wie?

#### Baustein 9

- Ausbildungskontrolle:

wie stellt man den Ausbildungserfolg sicher?

## Armee 95 Die Friedensdividende: Waffen

### Es werden liquidiert:

1080 Panzerabwehrkanonen

150 Panzer

350 Schwere Kanonen

260 Haubitzen

130 Flugzeuge «Hunter»

300 Flakkanonen

+ Hunderte von Festungsgeschützen und Sprengobjekten