

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 75 (2000)  
**Heft:** 11

**Rubrik:** Standpunkt

#### 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:** 05.02.2026

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

# Leadership-Training: Eine ständige Herausforderung



In diesem Jahr habe ich eine Beförderungsfeier von Unteroffiziersanwärtern erlebt, die mir einen tiefen Eindruck hinterliess. Das lag nicht am würdigen Rahmen, an den Spielleuten, die sauber und gekonnt geblasen haben, an der überwältigenden Zahl anwesender Gäste oder dem ehrwürdigen Saal. Nein, es war das Auftreten des Schulkommandanten. Es waren seine

Worte, die er an die jungen Führer richtete. Ich erlebte so etwas wie eine «gelöste Feierlichkeit». Die ganze Beförderungszeremonie war mit warmer Menschlichkeit erfüllt, angefangen von der Gratulation des Schulkommandanten an einen Aspiranten, der an diesem Tag auch seinen Geburtstag feiern konnte, über die Ansprachen bis zu den Dankesadressen, die zwei Unteroffiziersanwärter an ihre Eltern, Freundinnen und Klassenlehrer richteten.

Der Schulkommandant gestand den jungen Truppenführern zu, Fehler machen zu dürfen, wenn sie dazu stünden und daraus Lehren zögeln. «Fallen ist keine Schande, Liegenbleiben schon», betonte er. Als Ratschläge gab er ihnen mit auf den Weg: «Gute Chefs sind gute Vereinfacher. Haben Sie den Mut zum Fordern. Bringen Sie Ihre Persönlichkeit ein.» Im Vorfeld der Beförderung stellte sich der Schulkommandant der Baselbieter Presse. Auf die Frage, welche Ziele er sich für seine Zeit als Schulkommandant gesteckt habe, lautete seine Antwort: «Wirklich wichtig sind nur diejenigen Ziele, die man über eine längere Zeit verfolgen will. Drei Ziele sind mir wichtig: An erster Stelle steht die Qualität unseres Produkts, die Ausbildung der Rekruten. Ein zweites Ziel ist, mit einer Unternehmenskultur ein vernünftiges Betriebsklima zu schaffen, in dem Vertrauen und Offenheit herrschen. Die dritte Zielsetzung betrifft die jungen Kader meiner Schule. Für sie setzte ich alles daran, dass sie echte Führungserfahrung, die sie im Zivilleben nutzen können, mit nach Hause nehmen. Ich bin immer noch der Meinung, dass das Weitermachen in dieser Armee etwas Lohnendes ist.»

Auch das zukünftige automatisierte und digitalisierte Gefechtsfeld wird die Grundsätze soldatischen Führens keineswegs ausser Kraft setzen. Die Voraussetzung dafür sind aber militärische Führer, die in der Lage sind, ihren sehr unterschiedlichen Aufgaben gerecht zu werden: also Führer mit Leadership, deren charakterliche Eigenschaften und professionelles Können sie dazu befähigen, Vorbild zu sein und Menschen im Einsatz zu führen.

Im Nuklearzeitalter liesse sich die soldatische Existenz mit dem Satz beschreiben: «Kämpfen können, um nicht kämpfen zu müssen.» Das heutige Gefahrenumfeld zeigt, dass der Soldat nicht nur kämpfen können muss, sondern darüber hinaus auch befähigt sein muss zu schützen, zu retten und zu helfen. In Zukunft kann jederzeit ein Einsatz zur Krisenbewältigung auf unsere Armee zukommen. «Dazu braucht die Armee nicht nur die richtige Struktur

und Ausrüstung. Sie braucht dafür auch vor allem das richtige Denken», schreibt der deutsche Generalleutnant Helmut Willmann. «Vor allem benötigt sie aber die richtigen Führer, die in der Lage sind, ihren sehr unterschiedlichen Aufgaben gerecht zu werden – Führer mit Leadership.»

Führen in der Ausbildung und im Einsatz fordert im besonderen Masse Charakter und Können. Leadership hat also sehr viel mit Persönlichkeit zu tun und verlangt den ganzen Menschen. Denken wir an Leadership, dann verbinden wir damit Persönlichkeiten, die

- über einen ethisch verankerten Standpunkt verfügen,
- Ziele vorgeben und selbst vorangehen,
- kreative Lösungen suchen und Innovationen einleiten,
- in schwierigen Situationen Ruhe bewahren,
- Rückschläge verkraften,
- überraschende Situationen meistern und durch Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit überzeugen.

Nochmals möchte ich den deutschen Generalleutnant Willmann zu Wort kommen lassen: «Die beiden Grundpfeiler für Leadership sind geistig ethische Bindung und das Prinzip der Auftragstaktik. Darauf aufbauend kennzeichnet erfolgreiches Führen «Führungskönnen», «Teilen des Risikos im Einsatz» und «Fürsorge und menschliches Miteinander». Leadership gründet auf Professionalität und persönlicher Glaubwürdigkeit gleichermaßen, handelt und wirkt im Rahmen ethischer Normen. Leadership schafft im Ergebnis gegenseitiges Vertrauen. Der militärische Führer mit Leadership ist fachlicher und menschlicher Mittelpunkt zugleich.

Die vier wesentlichen Charaktereigenschaften eines militärischen Führers sind Loyalität und Wahrhaftigkeit, Kreativität und Initiative. Er handelt stets im Bewusstsein, dass er Soldat der Menschenwürde und der Menschenrechte ist. Seine Entscheidungen, Befehle und Massnahmen orientieren sich an diesem Massstab. Dieser Massstab ist zugleich ein wesentliches Ziel der Erziehung zum militärischen Führer.»

Mit diesen Aussagen des Generalleutnants Willmann stimmen sicher die meisten militärischen Verantwortungsträger überein.

Zum Schluss kehre ich nochmals zu der eingangs geschilderten Brevetierung zurück, zu den jungen, angehenden Führern, ihren Klassenlehrern und dem Schulkommandanten. Glücklich darf ich feststellen, dass auf diesem Waffenplatz und in dieser Kaserne die Grundsätze soldatischen Führens unterrichtet, geübt und vor allem aber vorgelebt werden. Ich bin überzeugt davon, dass das, was ich in Liestal erfahren konnte, auch für andere Waffenplätze in unserm Land gilt.

Werner Hungerbühler, Chefredaktor