

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 80 (2005)
Heft: 4

Vorwort: Führung, Ausbildung und Erziehung
Autor: Hungerbühler, Werner

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: 08.04.2026

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

Führung, Ausbildung und Erziehung



«Der primäre Zweck des Grundwehrdienstes ist die Ausbildung für Einsatzaufgaben. Diese Ausbildung hat den Grundsätzen der modernen Erwachsenenbildung zu entsprechen», heisst es im Bericht der österreichischen Bundesheer-Reformkommission.

In ihrem Buch «Militärpädagogik» schreiben die Autoren Rudolf Steiger und Ulrich Zwygart: «Die drei Begriffe Ausbildung, Erziehung und Führung sind durchaus nebeneinander als verschiedene, wenn auch absolut gleichwertige und sich gegenseitig ergänzende Begriffe im militärischen Sprachgebrauch zu verwenden.»

Angehende Kompaniekommandanten erhalten eine Leadership-Ausbildung. Was aber heisst Leadership im Rahmen der Armee und insbesondere im Rahmen der Armee XXI? Es bedeutet in erster Linie Führung unter erschwerten Bedingungen, unter Zeitdruck und unter psychischer Belastung. Erschwerte Bedingungen herrschen aber nicht nur in der Armee. Im heutigen wirtschaftlichen Umfeld erhalten die antrainierten Führungsfähigkeiten zusätzliches Gewicht. Im Verständnis einer modernen Milizarmee-Ausbildung haben Kompaniekommandanten jedoch mehr zu leisten, als «nur» unter erschwerten Umständen zu führen. In Friedenszeiten hat der Auszubildende Coach zu sein für seine Kader. Er hat die Ausbildung abwechslungsreich und dem Können der Soldaten angepasst zu gestalten. Dabei hat er Elemente der Arbeitstechnik, des Selfmanagements sowie Themen aus den Bereichen Sozial- und Kommunikationskompetenz zu vermitteln.

Bei der Armee bedeutet Ausbildung stets Erwachsenenbildung. Erwachsenenbildung, die dem Anspruch des Wortes gerecht werden will, kann sich nicht nur auf die Vermittlung von handwerklichen Fertigkeiten beschränken. Vielmehr muss sie auch zu selbstständigem und aktivem Handeln befähigen. Keinesfalls bedeutet Erwachsenenbildung ein Lehren und Lernen in völligem Freiraum, das heisst ohne Prüfungsangst und ohne Druck. Lernzielkontrolle gehört in der militärischen Erwachsenenbildung selbstverständlich dazu.

Wie steht es nun aber mit der militärischen Erziehung? Kann, darf oder muss der Soldat überhaupt noch erzogen werden? Zwei Tendenzen sind nach Steiger/Zwygart feststellbar: «Entweder wird auf den Erziehungsbegriff ganz verzichtet, oder man behauptet einfach, ohne Erziehung sei das Ziel einsatz- und kriegsgenügender Ausbildung gar nicht zu erreichen. Beide Haltungen sind zu einfach und von der Sache her nicht vertretbar.» Deshalb stellen die beiden Pädagogen die folgende Definition zur militärischen Erziehung auf: «Unter der militärischen Erziehung verstehen wir in umfassendem Sinne das bewusste und unbewusste Einwirken auf das Verhalten, die Gesinnung und die Einstellung des Armeemitglieds, damit er zur Auftragserfüllung bereit ist. Dabei steht die Erziehung zur Eigenverantwortung im Vordergrund.» Ob ein Soldat seinen Auftrag erfüllen kann, ist primär eine Frage seiner Ausbildung und Ausrüstung. Ob er hingegen bereit ist, sich ohne Rücksicht auf persönliche Interessen für die Auftragserfüllung einzusetzen, im Extremfall sogar unter Lebensgefahr, ist eine Frage seiner militärischen Erziehung. Dabei geht es also um die soldatischen Tugenden wie Disziplin, Mut, Treue und Opferbereitschaft. Diese Tugenden können nach Ansicht der genannten Autoren nicht einfach gelehrt, sondern nur durch prägende Vorbilder aneignet werden. Dieser Sachverhalt zeigt denn auch, dass sich die militärische Ausbildung, Erziehung und Führung zwar klar voneinander unterscheiden, sich aber letztlich nicht voneinander trennen lassen.

Menschenführung erscheint nicht nur als ein Privileg, sondern auch als die schwierigste aller Herausforderungen. Führungsfähigkeit ist eine Begabung, während Führungstechnik erlernbar ist. Doch beide bedingen einander. Fachkompetenz jedoch ist in jedem Falle unabdingbar.

Richtigerweise wurde bereits in der Armee 95, aber besonders in der Armee XXI in den Kadern Schulen viel modernisiert. Hervorragende technische Anlagen und die Bildung von Lehrverbänden, deren Angehörige ihren Auftrag ernst nehmen, versprechen eine zeitgemässe, erfolgreiche Ausbildung und Erziehung.

Werner Hungerbühler, Chefredaktor