

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 98 (2023)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Militärischer und ziviler Führungsstil vereint  
**Autor:** Bürgi, Dorothee  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1053066>

#### **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:** 23.01.2026

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

# Militärischer und ziviler Führungsstil vereint

Wer in einem Meeting Befehle erteilt, macht sich wahrscheinlich bei seinen Arbeitskollegen nicht sonderlich beliebt. Wie militärische Führungskräfte ihre militärischen und zivilen Führungsfähigkeiten vereinen und weiterentwickeln können, lernen sie im «Führungslehrgang Einheit» mit dem Abschluss «CAS in Decisive Leadership».

Dorothee Bürgi, PhD, Programmleiterin CAS in Decisive Leadership, Universität Luzern

Die Universität Luzern kooperiert seit 2017 mit der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) im Rahmen des Masters of Advanced Studies (MAS) in Effective Leadership. Der Führungslehrgang Einheit (FLG Einh) soll angehenden Kommandanten mit akademischer Vorbildung die Möglichkeit geben, neben ihrer militärischen Ausbildung ein universitäres Zertifikat zu erhalten. Gleichzeitig sollten alle Teilnehmer von akademischen Leadership-Inhalten profitieren. Absolventen können den mit 13 ECTS-Punkten dotierten Abschluss «Certificate of Advanced Studies (CAS) in Decisive Leadership» zum MAS in Effective Leadership ausbauen und von attraktiven Paketpreisen profitieren.

Als Dozent der Transfermodule des FLG Einh bringt Dr. oec. Patrick Hofstetter, Dozent Führung und Kommunikation der MILAK an der ETH Zürich, seine Erfahrungen als Milizoffizier und Akademiker ein. Im Rahmen von 8 Stunden zeigt er auf, welche Anpassungen notwendig sind, um das militärisch Gelernte auch im beruflichen oder privaten Alltag anzuwenden. Gleichzeitig sollen alle im FLG durch eine analytische Betrachtung der Führungsprozesse ihre militärische Führung weiterentwickeln.

## Militärische und zivile Führung

Anhaltspunkte bieten drei Unterschiede zwischen militärischer und ziviler Führung. Erstens die Terminologie, zweitens



**Dr. oec. Patrick Hofstetter, Kdt Geb Inf Bat 29 und Dozent an der MILAK, doziert die Transfermodule des FLG Einh.**

der Unterschied zwischen Gruppenentscheidungen und Einzelentscheidungen, drittens die Heterogenität beziehungsweise Homogenität der Aufgaben, der Institution und der Geführten. Der erste Punkt ist rasch erklärt: Wer militärisch inspiriert an seiner Arbeitsstelle zum Orientierungsrapport befiehlt, hat verloren, bevor die Schlacht begonnen hat. Wer zum Orientierungsmeting einlädt, schafft Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt. Die beiden anderen Punkte bedürfen einer weiteren Ausführung.

Einheitskommandanten führen bis zu 150 Unterstellte. Auch wenn die Reglemente den Einbezug der Unterstellten

richtigerweise fordern (vgl. Ziff. 53 – 58 der FSO 17), bleibt ein Kommandant meistens ausgesprochen einsam. Stellvertreter oder höhere Unteroffiziere mögen unterstützen, doch Teamarbeit im Taktischen setzt erst auf Stufe Truppenkörper (Trp Kö) ein. Anders im Zivilen, wo Chefs bereits in Kleinstunternehmen Expertinnen und Mitarbeiter einbeziehen. In der komplexen Wirtschaftswelt ist es undenkbar, dass eine Unternehmerin mit 150 Mitarbeitern ohne Rücksprache mit den operativen Geschäftsteilen oder Querschnittsbereichen Entscheidungen trifft. Gruppenentscheidungen fallen im zivilen Kontext rascher und häufiger an. Es geht also darum, im Transfermodul Relevanz und Mittel des Einbeugs von Unterstellten zu thematisieren.

## Taktik im zivilen Leben?

Der dritte Punkt bezieht sich auf die Homogenität militärischer Aufgaben, die im Gegensatz zur zivilen Vielfalt steht. Nicht umsonst witzeln Lehrgangsteilnehmer seit Jahren, taktische Aufgaben besässen stets drei Teilprobleme, weil das Formular drei Spalten aufweise. Tatsächlich liegt es in der Natur der Taktik, dass diese typischerweise in der Kraftanwendung aus einem Raum in einen anderen hinein besteht. Die Teilprobleme «Einsatz», «Verschiebung» und «Bereitschaftsraum» sind also nur folgerichtig. Im zivilen Umfeld ist die Problemerfassung hingegen deutlich komplexer. Auch die weiteren Schritte der Aktionsplanung sind anzupassen, was ich mit den Teilnehmern interaktiv erarbeite. In dem wir zivile Beispiele reflektieren, lernen sie nicht nur den Transfer ins Zivile; sie können so auch das eigene Vorgehen als Kommandanten besser verstehen und Konsequenzen für ihre Führung ableiten. Die Feedbacks der ersten beiden Lehrgänge zeigen, dass uns dies gelingt.

Die Armee als Kaderschmiede der Schweiz soll kein nostalgisches Klagelied sein, sondern eine Ambition. Der Transfernutzen darf dabei unter keinen Umständen zulasten der militärischen Ausbildung gehen. Indem die Module bewusst den Wissenstransfer in beide Richtungen pflegen, gewinnen wir im selben Gefäss acht Stunden zugunsten der zivilen Verwendbarkeit, ohne acht Stunden militärischen Nutzens zu opfern. Schliesslich macht

## Erfahrungsbericht Oblt Giuliana Schintu

Als Berufsoffiziersanwärterin ist es mir wichtig, mich nicht nur militärisch weiterzuentwickeln, sondern auch im zivilen Bereich auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Der CAS in Decisive Leadership bot dazu die Gelegenheit.

Besonders profitiert habe ich vom Transfer militärischen Wissen ins Zivile. Wir kennen im Militär die Führungstätigkeiten im Schema 5+2, mit der jedes Problem angegangen werden kann. Dr. Patrick Hofstetter hat diese Vorgehensweise auf die zivile Welt angepasst. Es war sehr spannend, in den Transfermodulen fiktive Problemstellungen grosser Firmen mit diesem angepassten Schema durchzuarbeiten und so seinen Horizont zu erweitern. Als zukünftige Teamchefin und Einheitskommandan-

tin bin ich laufend mit verschiedenen Problemstellungen konfrontiert. Die Führungstätigkeiten nach «5+2» helfen, diese effizient und ganzheitlich zu lösen. Durch den CAS in Decisive Leadership habe ich jedoch einige zusätzliche «Werkzeuge» mitbekommen, die dazu beitragen, eine neue Betrachtungsweise einfließen zu lassen. Dies ermöglicht mir, mich als Führungs person stetig weiterzuentwickeln.

**Oblt Giuliana Schintu, Berufsoffiziersanwärterin, Studium in Publizistik- und Kommunikationswissenschaften sowie Erziehungswissenschaften. Sie absolvierte den FLG Einh 2023.**



auch das eine Stärke der Schweizer Armee aus: militärische Führer profitieren seit jeher auch von ihren zivilen Erfahrungen. Im Rahmen der Transfermodule und des CAS in Decisive Leadership wird dieser Transfer gezielt begünstigt.



Der CAS in «Decisive Leadership» ist vollständig an den «Master of Advanced Studies in Effective Leadership» (Universität Luzern und HKA) anrechenbar. Für



weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an den Programmleiter Hptm Claudio Zihlmann unter [effectiveleadership@unilu.ch](mailto:effectiveleadership@unilu.ch) oder besuchen Sie mittels QR Code die Website.

## Erfahrungsbericht Hptm Samuel Silver Moos

Im Beruflichen Alltag erhalte ich regelmässig positive Rückmeldungen über Verhaltenszüge, die ich mindestens zu Teilen meiner militärischen Führungsausbildung zu verdanken habe. Gleichzeitig stiess ich mit dem militärischen Wortschatz teils auch schon auf Missgunst oder wurde belächelt. Auch wenn sich das militärisch strukturierte Vorgehen (5+2) in angepasster Form im Zivilen zu bewähren schien, war die Adaption aber mit Stolpersteinen versehen. Dies motivierte mich, mich vertieft mit dem Thema der Transition ins Zivile auseinander zu setzen.

Gerade im agilen Umfeld, in dem ich unterwegs bin, stösst man auf sehr komplexe, wenn nicht gar chaotische Problemstellungen. Die Herausforderung ist, die scheinbar unlösbare Aufgabe im Team auf bearbeitbare Teilprobleme herunterzubrechen. Genau für dieses Herunterbrechen waren die Inst-

rumente aus dem transferierten «militärischen Methodik Koffer» und die Inhalte des Moduls «Grenzen der Rationalität» sehr hilfreich. Die Teilprobleme lösen gehört zu den Hauptaufgaben im Projektmanagement.

Neben den direkten Ableitungen, welche ich aus verschiedenen Modulen ziehen konnte, durfte ich mich im Rahmen des Moduls «Werte, Prinzipien und Normen» in der Entscheidungsfindung mit sehr spannenden Fragen auseinandersetzen.

Sie wären in unserem Alltag als Kdt sehr wichtig, aber aus meiner persönlichen Sicht findet sich dazu oft zu wenig Zeit. Besonders in Erinnerung habe ich die treffenden Fazits und die zahlreichen Beispiele aus der Simulations-Übung zum Thema Verhandlung, die mir gezeigt haben, wie rasch der Mensch verlernt, wenn er es im Alltag nicht anwendet.



**Hptm Samuel Silver Moos, Software-Ingenieur, Studium System-Engineering. Er absolvierte den FLG Einh 2022.**