Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 169 (2003)

Heft: 7-8

Artikel: Leadership-Ausbildung am Armee-Ausbildungszentrum

Autor: Bracchi, Roberto

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-68720

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: 13.07.2025

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

Roberto Bracchi, Oberst,
persönlicher Stabsoffizier Kommandant
Armee-Ausbildungszentrum Luzern

Beitrag zu Gunsten der Gesellschaft

Leadership-Ausbildung am Armee-Ausbildungszentrum

Das Armee-Ausbildungszentrum Luzern ist die Stätte der höheren Kaderausbildung und damit auch das Kompetenzzentrum für die Schulung der Führungskräfte unserer Milizarmee. Gemäss Leitbild ist das Armee-Ausbildungszentrum Luzern (AAL) auch ein Forum, wo sich die Kader der Schweiz von heute und morgen begegnen. Das AAL ist Teil der «Idee Suisse», und diese Idee wird gelebt. Persönliche Werte spielen dabei eine herausragende Rolle. Die Führungscrew des AAL ist überzeugt, dass der Mensch dabei der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Langfristiger Erfolg beruht auf der aktiven Zusammenarbeit im Team und auf gegenseitigem Vertrauen.

Die Kernaufgabe der höheren Kaderausbildung ist die militärische Führung im Einsatz, das Erfolgsrezept dafür die stufengerechte Umsetzung der Auftragstaktik. Hauptträger der Umsetzung ist der Mensch und nicht irgendeine Maschine oder eine Doktrin. Dieser mit einem Auftrag versehene Mensch agiert jedoch nicht in einem luftleeren Raum. Historische, ökologische, ökonomische, militärische, soziologische, soziale und juristische Dimensionen nehmen Einfluss auf Strategie, operative Kunst und Taktik, und diese wiederum haben Auswirkungen auf Kräfte, Raum, Zeit und Information.

«Wer andere lehren will, muss vorher selber lernen»

(Alfred der Grosse)

Es ist eine unserer anspruchsvollsten Tätigkeiten, Leitfragen zu formulieren, die Auswirkungen auf die Führung von Menschen haben. Leadership als gesamtheitlicher Denkansatz ist gefragt. Wie sich die Situation in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Armee zurzeit präsentiert, ist Leadership nötiger denn je.

Aufgrund der vernetzten Ausgangslage kommt der internen Weiterausbildung grosser Stellenwert zu. Die Thematik «Leadership» ist ein zentrales Ausbildungsthema. Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft und Armee äusserten sich anlässlich des letzten Ausbildungsblockes aus ihrer Sicht zu zentralen Führungsfragen, präsentierten ihre Führungsgrundsätze und stellten sich der Diskussion. Bei einem Besuch bei Leadern verschiedener ziviler Unternehmungen wurde vertieft der Frage nachgegangen, wie sich die allgemeinen Führungsgrundsätze in der Praxis umsetzen lassen.

«Ohne Grundsätze ist der Mensch wie ein Schiff ohne Steuer und Kompass»

(Samuel Smiles)

Im Führungslehrgang II ist ein Tag speziell der Leadershipausbildung gewidmet. In Kleingruppen werden verschiedene Führungsaspekte erarbeitet, hinterfragt und anschliessend im Plenum zur Diskussion gestellt. Ein besonderer Aspekt bilden dabei die Führungsgrundsätze. Gibt es allgemein gültige Führungsgrundsätze, werden diese vom Wertewandel beeinflusst oder legt jeder Führungsverantwortliche seine Führungsgrundsätze fest? Mit einem abschliessenden Podium nehmen Führungskräfte aus der Wirtschaft die militärische Führungsausbildung kritisch unter die Lupe und geben Antworten zum viel zitierten «Return on Investment». Dank dem intensiv gelebten Erfahrungsaustausch zwischen der Miliz einerseits sowie Miliz und Lehrpersonal andererseits ist der Wissenstransfer im Bereich «Leadership» praxisorientiert sichergestellt.

> «Das ist der beste Führer, dessen Leute sagen, wenn er sie ans Ziel geführt hat: Wir selbst haben den Erfolg zustande gebracht.»
> Lao Tse

«Den guten Steuermann lernt man erst im Sturme kennen»

(Seneca)

Wo Menschen mit Menschen zusammenarbeiten oder kämpfen, gehören Konflikte zur Realität des Führungsalltages. Wie mit Konflikten umgegangen wird, kennen wir nur zur Genüge aus unserem persönlichen Umfeld. Dass Konflikte aber auch für alle Beteiligten mittels «Mediation» zu einer «Win-Win»-Situation führen könnten, wird nicht zuletzt in der Wirtschaftswelt zunehmend mit Erfolg bewiesen und praktiziert.

Im Technischen Lehrgang für Adjutanten (TLG Adj) wird 2003 erstmals die Thematik «mediative Konfliktlösung in der Armee» behandelt.

Mit dem Einführungsmodul «Mediation» sollen die Grundzüge der kooperativen Konfliktlösung, die Anwendungsbereiche der Mediation sowie die verschiedenen Konfliktlösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

«Labor omnia vincit improbus»

(Vergil)

In den Generalstabskursen werden die zeitlosen Werte wie Gründlichkeit, Belastbarkeit, Vielseitigkeit, Ehrlichkeit, Selbstdisziplin, Vertrauen und Loyalität vorgelebt, vermittelt und gefordert.

Ein Teil des Transfer-Leadership-Seminars findet in einer ehemaligen Festung statt.
Bild: AAL

Weil im Militär jede tiefere Einflussnahme vom Beispiel ausgeht, kommt dem Korps der Generalstabsoffiziere entscheidende Bedeutung zu. Die Devise lautet: Einstehen – selber stehen – vorne stehen. Mit diesem Credo soll insbesondere die «Zivilcourage» als Leadershipqualität angesprochen werden.

Die bleibenden Werte einer generalstäblichen Ausbildung sollen gemäss dem Kommandanten der Generalstabsschule neu auch an Dritte vermittelt werden. Die Beteiligten sind überzeugt, dass Leadership ohne Werte keine Nachhaltigkeit in der Führung vermittelt und dass unsere Gesellschaft den werteorientierten Leader unendlich nötig hat.

«Im Gefecht zählen nicht die vorhandenen Kräfte, sondern die handelnden Kräfte»

(Divisionär Edgar Schumacher)

Die Kernaufgabe des Taktischen Trainingszentrums (TTZ) ist die simulationsgestützte Führungsausbildung von Kommandanten und Stäben im Gefecht der verbundenen Waffen bzw. dem vernetzten Einsatz ihrer Mittel. Die Führungsausbildung am TTZ ist die ideale Trainingsgelegenheit. Mittels Zwischenbesprechungen können innerhalb einer Simulation bedeutende Fortschritte in praktisch allen Führungstätigkeiten erzielt werden. Dank modernster Infrastruktur werden Führungsprozesse beobachtet, aufgezeichnet und zeitgerecht ausgewertet.

«Wer – wo auch immer – führt, muss den Menschen, die ihm anvertraut sind, reinen Wein einschenken, auch wenn das unangenehm ist»

(Roman Herzog)

Im zweitägigen Modul «TRANSFER-Leadership» lernen zivile Führungskräfte mittels Fallstudien («casestudies») eine militärische und eine zivile Krise zu meistern. Mittels konsequenter und systematischer Anwendung des militärischen Führungsrhythmus muss unter Einbezug des gesunden Menschenverstandes im zur Verfügung stehenden Zeitfenster eine brauchbare Lösung entwickelt werden. Dabei wird auch dem Umgang mit der Kommunikation die entsprechende Bedeutung zugemessen und mit Medienfachleuten praxisbezogen geübt. Die Fallstudien sind so aufgebaut, dass die Teilnehmer ihre gesamte Persönlichkeit einbringen können. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auch der Sozialkompetenz gewidmet.

Zusammenfassung

Die Erfahrungen der letzten Jahre aus Wirtschaft und Politik zeigen mit aller Deutlichkeit die Bedeutung und Tragweite von Leadership. Es lohnt sich, in «Leadership» zu investieren. Unzählige Beispiele zeigen, dass Leadership ohne Werte in der Umsetzung nur geringe Wirkung erzielt.

Das AAL will mit einer Intensivierung dieser Ausbildung und der gleichzeitigen Wertevermittlung einen Beitrag zu Gunsten unserer Gesellschaft leisten. Führungskräfte, die der Allgemeinheit dienen und zuverlässig, loyal und problemlösungsorientiert handeln, regen zum Nachahmen an! Die Berufsoffiziere der Höheren Kaderausbildung wissen, dass eine der wichtigsten Leadershipaufgaben die Förderung von Führungskräften ist. ■

Leadership-Ausbildung findet auch an der MILAK/ETHZ in der Dozentur «Menschenführung und Kommunikation» statt.