Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 189 (2023)

Heft: 6

Artikel: Führen : eine aktuelle Auseinandersetzung mit Ausbildung, Erziehung und Training

Autor: Arnold, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1046482

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: 02.07.2025

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

Führen: Eine aktuelle Auseinandersetzung mit Ausbildung, Erziehung und Training

Führungskompetenz erlangt man nicht durch Geburt, nicht im Theoriesaal, nicht durch erzieherischen Druck, nicht durch endloses Üben – nicht allein. Auch nicht allein in der Armee. Doch ist die militärische Führung in Theorie und Praxis wohl eine der am besten fundierten und reglementierten. Auftrag und Verantwortung im Ernstfall verbieten «amateurhafte Praktiken». Doch wenn der Ernstfall als ultimativer Lehrmeister seit fast 200 Jahren ausfällt ...

Michael Arnold

Einsatz- beziehungsweise Kriegserfahrung kann im Lernprozess einer Armee eigentlich durch nichts ersetzt werden. Doch die Erfahrung ist das eine, die daraus zu ziehenden Lehren sind das andere. Dieser Prozess fiel schon immer allen schwer, ob als Beteiligte oder als Beobachter. Und erst recht jetzt, wo uns der zurückgekehrte Krieg in Osteuropa auf dem falschen Fuss kalt erwischt hat. Statt die Tapferkeit anderer, die mit einem hohen Milizaufgebot standhalten müssen, echt zu unterstützen – bevor uns der brutale Überfall selbst treffen könnte –, mahlen wir die neutralitätspolitischen Mühlen besonders sogfältig.

Die Schweiz ist darauf angewiesen, dass das Völkerrecht eingehalten und durchgesetzt wird. Dazu hat sie ihren Beitrag zu leisten, insbesondere in der bewaffneten Neutralität auf eigenem Territorium, aber auch in der Notwehrhilfe für überfallene Länder. Das Erstere ist eine internationale Verpflichtung, solidarisch für die Sicherheit vorzusorgen. Über das Zweite gehen die Ansichten auseinander. Doch eines ist gewiss: Mit einer auf die Knochen abgemagerten Spar-Armee erfüllen wir weder Verfassungsauftrag, Völkerrecht noch Solidarität. Politisch gewollt, vernebelt mit dem Zauberwort «Reform» und ohne klare Strategie: Was will man noch mehr über die Führung in diesem Land sinnieren, wenn uns nicht einmal Megapleiten in der Wirtschaft erspart werden?

Eine Lanze für die Milizsoldaten und -kader

Man sollte Hochachtung für alle unsere Soldaten haben, insbesondere für den Unteroffizier, Leutnant, Einheitskommandant und Stabsoffizier, die ihrer Miliz-Dienstleistungspflicht nachkommen, sich freiwillig für undankbare Führungsaufgaben engagieren. Sie leisten ihren anspruchs- und verantwortungsvollen Dienst, ohne staatlichen Rettungsschirm. Im Ernstfall würden sie für Fehler mit dem Leben bezahlen: für falsche Ausbildung, unbrauchbare Erziehung und ungenügende Praxis, ganz zu schweigen von zu wenig Personal, fehlenden Waffen und Material ... Die strukturellen Bereitschaftsprobleme einer Milizarmee waren und sind schon Handicap genug, aber wenn politisch verordnete materielle und personelle Defizite, gepaart mit politischer Orientierungslosigkeit dazukommen, ist das Gift für eine angemessene Wehrbereitschaft. Wie soll man da die Wehrpflichtigen für die Aufgaben in der Armee abholen, wie Kader gewinnen?

Auch die Verantwortung, die auf Ausbildungsstätten wie der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) lastet, ist gross. Fähige Kader für die Armee, das heisst für die Verteidigung von Volk und Land auszubilden, wird zunehmend komplexer. Trotzdem muss nach wie vor um jede Stelle gekämpft werden, als sei «Ausbildung» für eine Gott sei Dank bis heute verschonte Schweizer Armee nicht das «Hauptgeschäft». Eine nachweislich hoch zertifizierte, wissenschaftlich fundierte Kaderausbildung müsste in dieser Logik eine klare Priorität und Ausbauperspektive erhalten. Erlebt wird das leider anders. Es beunruhigt die Milizkader, die in einer fortschrittlichen Führungsdoktrin ausgebildet sind, wenn der militärische und politische Überbau oft ganz anders zu funktionieren scheint. Wir müssen daher alles daran setzen, hier verlorenen Boden wieder gutzumachen – auch einiges erklären und in Erinnerung rufen.

Ausbildung: Wissensbasis

Ausbildung hat zuerst mit Vermittlung von Wissen zu tun, auch bezüglich Führung, auch im Militär. Der notwendige Kontext

Militärische Führung muss hart trainiert werden, sei es in der Stabsarbeit, sei es in der Umsetzung durch Einsätze im Gelände. Das war gestern so und ist es auch heute.

militärischer Einsätze, die Erfordernisse der Einsätze selbst und die Anforderungen an die Führung müssen auf allen Stufen klargemacht werden. Milizkader bringen ein beträchtliches Potenzial mit, können auch mit den Herausforderungen einer anspruchsvollen Ausbildung umgehen.

Militärischer Kontext: Jeder militärische Befehl beginnt zurecht mit dem Punkt «Orientierung». Wer nicht über das grössere Ganze informiert ist, kann sich kein Bild davon machen, was auf seiner Stufe zu erwägen, zu lösen, durchzusetzen und allenfalls anzupassen ist. Milizkader bringen dieses Vorwissen nicht automatisch mit. Bedrohung und Gefahren, Sicherheitspolitik, Armee, Sicherheitsverbund Militär-Zivil, Militärgeschichte, Militärgeografie usw. sind daher notwendige Lehrinhalte. Es geht um nichts anderes als um die «raison d'être» der Armee. Kader müssen dafür gewonnen werden zu verstehen, auch kritisch zu hinterfragen und dennoch loyal zu ihrer Aufgabe zu stehen. Eine nicht zu unterschätzende Aufgabe für militärische Ausbilder, denen sie viel abverlangt: überlegenes Wissen, Überzeugungskraft und die Bereitschaft zum konstruktiven Dialog. Doch die Investition lohnt sich, legt sie doch die Basis für alles Weitere.

«History teaches that war begins when governments believe the price of aggression is cheap.»

Ronald Reagan

Militärischer Einsatz: Die Reglemente der Armee beinhalten theoretisch alles, was in einem Einsatzfall zu tun ist. Es sind insbesondere Standards für operative und taktische Aufgaben. Sie verkörpern Lösungsansätze, die befolgt werden müssen und als Ganzes eine einheitliche, berechenbare Doktrin bilden. Die Verfahrenssicherheit kann in einer Milizarmee nicht genug betont werden. Erst das Beherrschen der Regel befähigt, notwendige Abweichungen dazu sinngemäss zu gestalten. Diese Kompetenz ist zentral, wenn auch schwierig zu erreichen. Insbesondere ist immer mit politisch-militärischen Auflagen zu rechnen, die nicht reglementiert werden können. Für die Kader, schon mit den Standards hoch gefordert, bedeutet dies im Extremfall eine fast unlösbare Aufgabe, wenn die Führung nicht rechtzeitig Klarheit und Einfachheit schaffen kann. Darauf müssen militärische Kader gründlich vorbereitet werden. Das kann nicht militärischer Drill richten, nur sorgfältige Anleitung zu selbstständigem Denken und Handeln im Rahmen eines Auftrages. Kader müssen dazu inhaltlich befähigt und mental motiviert werden.

Militärische Führung: Führen ist zu einem grossen Teil lernbar. Das Grundrüstzeug dazu besteht aus der Problemlösungsmethodik, der Zusammenarbeit von Führungsteams (Stäbe) und den Prozessen über alle Stufen. Klare, einheitlich verwendete Begriffe schaffen die notwendige inhaltliche Sicherheit. Das alles kann im Theoriesaal vermittelt und eingeübt werden. Die entsprechenden Standards sind derart generisch, dass sie auf fast alle Situationen passen. Deshalb darf hier auch ein gewisser Drill verlangt werden mit dem Ziel, zentrale formale Elemente der Führung so zu verinnerlichen, dass die Energie auf die inhaltliche Güte der Problemlösung gelenkt werden kann. Mit zunehmender Erfahrung der Kader können die Abläufe beschleunigt und kann die Qualität der Entschlüsse gesteigert werden. Der militärische Ausbilder behält immer das Ganze im Auge, setzt angemessene Ziele und wirkt auch über die Erziehung auf die auszubildenden Kader ein.

Erziehung: Verhaltensbasis

Militärische Ausbildung wird als Erwachsenenbildung verstanden. Es stellt sich tatsächlich die Frage, inwiefern die Armee bereits erwachsene Menschen noch erziehen kann. Erziehung ist zudem schwieriger als Wissensvermittlung, weil sie auf das Verhalten von Menschen einwirkt. Es steht ausser Frage, dass militärische Kader einen individuellen «Rucksack» aus ihrem Leben mitbringen, der so weit wie möglich akzeptiert werden muss. Ebenso klar ist, dass Chefs durch ihr geschicktes Verhalten oft entscheidend Einfluss nehmen können.

Selbstdisziplin: Militärische Führung muss insbesondere in Krisenlagen bestehen können. Die Kader sind daher in die Lage zu versetzen, mit grossen Belastungen umzugehen und sich voll für die Aufgabe zu engagieren. Die entsprechende Selbstdisziplin muss sich durch eine fordernde Kaderschulung derart hoch ausprägen, dass schwierige Aufgaben und Situationen mit Ruhe, Umsicht und Zielstrebigkeit bewältigt werden können. Dabei ist ein souveräner Umgang mit der Zeit eine der wichtigsten Voraussetzungen. Gestaltungswillen und Eigenmotivation ergänzen dies und motivieren mit einem wertschätzenden Verhalten alle Beteiligten zu hohen Leistungen. Denn nichts wirkt stärker als vorbildliches Verhalten, als der unbedingte Wille zu Pflichterfüllung und Dienstbereitschaft eines Chefs. Militärische Erziehung wirkt darauf ein, persönliche Befindlichkeiten zugunsten einer konsequenten Ergebnisorientierung zurückzustellen.

Leadership: Führen ist keine abstrakte Angelegenheit – immer geht es um Menschen, mit denen Ziele erreicht werden sollen. Und kaum ein militärischer Auftrag erweckt helle Begeisterung. Führen heisst letztlich zu entscheiden, auch über andere hinweg. Heisst auch, mit zwischenmenschlichen Konflikten und Emotionen möglichst intelligent umzugehen. Geschickte Kommunikation und überlegtes Konfliktverhalten sind nebst einem positiven Menschenbild und einem gewissen Grundvertrauen elementare Züge guter Führung. Diszipliniertes Selbstverhalten lässt sich weitgehend erzwingen, doch für Leadership braucht es einen weiter gefassten Erfahrungshorizont und wohl auch ein gewisses Talent. Die Führungsschulung kann und muss die Freiräume für entsprechende Erfahrungen bieten und über die Durchsetzung des Wertekodexes der Armee Einfluss auf das Führungsverhalten nehmen.

Wertekodex: Das Dienstreglement der Schweizer Armee verpflichtet alle Armeeangehörigen zur Einhaltung von acht Führungsgrundsätzen (siehe Box). Sie stehen in der langen Tradition unserer Demokratie und Milizarmee, haben sich bewährt und sind stabile Eckpfeiler der militärischen Erziehung. Nicht Befehl und Gehorsam stehen

DIE FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

- → Führen durch Auftrag
- → Mitdenken und Engagement
- → Verantwortung
- → Disziplin
- → Information
- → Kommunikation
- → Vorbild
- → Zusammenhalt und Leistung

Dienstreglement der Schweizer Armee 2017

im Zentrum, sondern Verhaltensmuster, die das Handeln aller auf das Erreichen eines Zieles auszurichten vermögen. Nicht zufällig steht an erster Stelle die Forderung, militärische Aufträge so zu erteilen, dass unterstellte Stufen für deren optimale Umsetzung einen Gestaltungsfreiraum haben, also mitdenken und mitverantworten müssen. In jeder Kaderschulung bildet diese sogenannte «Auftragstaktik» ein Kernanliegen. Sie ist auf eine qualifizierte Bürgerarmee zugeschnitten, anspruchsvoll, aber auch motivierend und effizient. Der militärische Erzieher kennt ihren hohen Wert, wirkt auf ihr Gelingen ein und setzt der «Kontrollsucht» die notwendigen Grenzen.

Training: Anwendungsbasis

Ausbildung und Erziehung schaffen die Voraussetzung für die Anwendung, das Einholen von Führungspraxis. Das Üben gelingt aber nicht immer; es passieren Fehler, aus denen die Lehren gezogen werden müssen. Geschickte Ausbilder etablieren eine Fehlerkultur, die aufbauende Kritik zulässt und Führungspersonen zudem ermutigt, Friktionen aller Art als besondere Herausforderung anzunehmen und zu bewältigen.

Praktische Anwendung: Auch das Üben will gelernt sein. Die Armee verfügt an sich über eine ausgezeichnete Ausbildungsmethodik. Sie reicht von der Fachausbildung über die Stabstrainings auf dem Führungssimulator bis hin zur Ausbildung grösserer Verbände im Einsatzgelände. Die «Manöverkultur» aus dem Kalten Krieg fehlt allerdings heute vollständig. Statt dies zu bedauern, muss man eine neue aufbauen, die die Führung heute möglichst realitätsnah fordert und die Armee in grösserem Rahmen erlebbar macht, auch für die Bevölkerung. Nichts beflügelt das Führungspersonal mehr als Erfolge mit der geführten Truppe. Eine Armee aber, deren Training sich auf Waffenplätzen und Simulatoren erschöpft, ist nicht auf der Höhe. Alle Ausbilder und Kader sollten darauf hinwirken, dass die Trendwende gelingt.

Fehlerkultur: Es geht nicht darum, auf fahrlässige Weise Fehler, insbesondere Führungsfehler, in Kauf zu nehmen. Kader tragen immer Verantwortung – und nicht immer ist die Fehlermarge überhaupt gegeben. Das Anlegen von Übungen hat dem in jedem Fall Rechnung zu tragen, aber auch die trainingsbestimmenden Freiräume zu schaffen. Doch der Lernerfolg ist direkt proportional mit einem Übungsklima, das Fehler nicht anprangert und Chefs blossstellt, sondern ihnen hilft, an der gestellten Aufgabe zu wachsen. Angst vor Fehlern ist Gift für jeden vernünftigen Lernprozess. Sie steht auch dem notwendigen Mut entgegen, um Friktionen aller Art zu bewältigen.

Friktion: Das Meistern von Friktionen, also unplanbaren Handlungszwängen, verlangt eine agile Führung. Proaktives Denken und Handeln, die Delegation von Kompetenzen sowie der Mut zu einem gewissen Risiko sind dabei hilfreich. Man muss in der Führungsschulung auch lernen, den Störungsfaktor anzunehmen, ohne gleich den Plan über den Haufen zu werfen, ihn auszuschalten oder in Schach zu halten und zielgerichtet den Auftrag weiter zu verfolgen. Keine leichte Aufgabe, aber mit Erfahrung und daraus resultierender Kaltblütigkeit meist zu lösen.

Kriegstauglichkeit im Zentrum

Es wäre vielleicht Zeit, wieder von einem bequem und fahrlässig auf den «Müll des Kalten Krieges» geworfenen Begriff zu sprechen: Kriegstauglichkeit. Das gilt auch für die Kaderschulung, der wenig Zeit zur Verfügung steht, die aber immerhin einen ansehnlichen Stand erreicht hat.

Im Leitartikel «Waffen statt Wunschdenken» der NZZ vom 6. Mai 2023 spricht Peter Rasonyi: «Leider ist von Einsicht in die notwendige Aufrüstung gegen Russland in Europa wenig zu sehen.» Als Beispiel erwähnt er Deutschland, das trotz deklamierter «Zeitenwende» und «Sondervermögen» für die Bundeswehr weit davon entfernt sei, schon das NATO-Ziel im Verteidigungshaushalt zu erfüllen. «Trotz heftiger Neutralitätsdebatte vernachlässigen die Schweiz und Österreich ihre Armeen weiterhin sträflich.» Das sei kein Weg in eine sichere Zukunft, schliesst der Autor.

Dabei hätte die Schweiz beste Voraussetzungen: Wohlstand, Wehrpflicht, hohes Milizpotenzial, gute militärische Führungsgrundlagen, engagierte Menschen, humanitäre Tradition, keine traumatischen Geschichtsbrüche. Schade, aber auch fahrlässig und unsolidarisch, dass es immer so viel braucht und immer so spät ist, bis wir uns aufraffen. ■

Oberst i Gst a D Michael Arnold
lic. phil. II
Redaktor ASMZ
michael.arnold@asmz.ch
6006 Luzern

AUS DEM BUNDESHAUS

Dr. Fritz Kälin
8840 Einsiedeln

NATO-Staaten wollen entweder von Bern grünes Licht für die Lieferung ihrer Schweizer Waffen an die Ukraine oder hier keine Waffen mehr kaufen. Gleich fünf Geschäfte zum Kriegsmaterialgesetz (KMG) beschäftigten die Sicherheitspolitische Kommission des Ständerates (SiK-S) am 11. Mai. Eine Mehrheit fanden: die neue Motion (Mo.) 23.3585, welche wieder jenen Artikel 22B ins KMG schreiben würde, dessen Streichung dem Bundesrat jeglichen Ermessensspielraum bei Ausfuhrbewilligungen entzog; Festhalten an der neuen Parlamentarischen Initiative (Pa.Iv.) 23.402, die Exporte in Staaten mit westlichen Werten erleichtern will; mit einem Änderungsantrag schickt sie die Pa.Iv. 23.403 zurück in die nationalrätliche SiK-N, die UNO-Mehrheitsentscheide gemäss UN-Charta Artikel 2 Absatz 4 mitberücksichtigen will.* Abgelehnt oder keine Folge gegeben: vom Nationalrat angenommene Mo. 23.3005, die ebenfalls UNO-Mehrheitsentscheide berücksichtigen würde; Petition 23.2008 gegen Änderungen am KMG.

Die SiK-N empfahl am 24./25. April 2023 dem Zweitrat die Verlängerung des Swisscoy-Einsatzes (22.072). Ein Minderheitsantrag auf Nichteintreten wird die Frage in den Raum stellen, wie lange diese Mission noch andauern soll. Die vom Ständerat bereits angenommene Anpassung der Rechtsgrundlagen für den Schutz kritischer Infrastrukturen (23.3001) fand auch in der SiK-N eine Mehrheit.

* Bekannt als «Uniting for Peace»: Wenn Zweidrittel der UNO-Staaten das Selbstverteidigungsrecht eines angegriffenen Landes in einer Resolution bestätigen – so geschehen zugunsten der Ukraine –, soll die Schweiz an das angegriffene Land Rüstungsausgüter wiederausführen dürfen. Bislang erlaubt das Schweizer Gesetz dies nur, wenn eine entsprechende Resolution des (oftmals durch Veto blockierten) UNO-Sicherheitsrats vorliegt.