

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 168 (2002)

**Heft:** 2

**Artikel:** Führungskultur in der Schweizer Armee XXI

**Autor:** Selk, Tanja / Boss, Patrick / Bühler Ruedin, Astrid

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67905>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

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

## Führungskultur in der Armee XXI

In der heutigen Zeit wird die Attraktivität einer militärischen Kaderausbildung und -laufbahn massgeblich durch die Transferierbarkeit der Erkenntnisse und Erfahrungen in den zivilen Führungsalltag mitbestimmt. Mittels des Vergleichs verschiedener Studien und Publikationen zur Führungskultur in der Schweizer Armee mit einer im Wirtschaftsbereich aktuellen Führungstheorie kann eine grosse Übereinstimmung zwischen militärischen und zivilen Führungsansichten bzw. -erfahrungen festgestellt werden.

Tanja Selk, Patrick Boss und  
Astrid Bühler Ruedin

### Führung in der Schweizer Armee

Der durch die 68er-Revolution ausgelöste gesellschaftliche Wertewandel hat auch die Schweizer Armee nicht unberührt gelassen und seinen Niederschlag unter anderem in einem seit den späten 80er-Jahren einsetzenden Umschwung in der Führungskultur gefunden. Anlässlich dieser Neuorientierung erschienen in den letzten Jahren mehrere empirische Studien und militärpädagogische Schriften zum Thema «Führung in der Schweizer Armee». So liegt der Kerngedanke der heutigen militärischen Führungskultur seit dem Erscheinen der Lehrschrift von Rudolf Steiger (1991) auf einer menschenorientierten Führungsweise. Damit ist gemeint, dass die Führungsbeziehung zwischen Führern und Geführten von gegenseitigem Vertrauen geprägt sein sollte. Um dies zu erreichen, muss ein Führer beispielsweise selbst-

kritisch sein, neben eigenen auch die Fehler der Unterstellten akzeptieren, Loyalität zeigen, motivieren, partnerorientiert kommunizieren können und damit als Vorbild wahrgenommen werden. Diese und ähnliche Attribute werden auch im 1994 erschienenen militärpädagogischen Leitfaden von Rudolf Steiger und Ulrich Zwygart als für die Führung und Ausbildung junger Erwachsener im militärischen Bereich unabdingbare Eigenschaften genannt. Zusätzlich fordern diese Autoren vom militärischen Vorgesetzten, dass er gegenüber seinen Unterstellten nicht nur hart, sondern auch fürsorglich sein sollte. Dies knüpft an die Meinung der von Sigfried Hoenle 1996 im Rahmen einer empirischen Studie befragten Berufsoffiziere an: Ein Führer soll in der Sache zwar hart und konsequent sein, aber trotzdem menschlich führen.

Als jüngste Entwicklung der Neuorientierung der militärischen Führungskultur kann die Verbesserung des Qualifikationsverfahrens für Offizierschüler und Offiziere bzw. höhere Unteroffiziere im praktischen Dienst angesehen werden, welche 2000 von Hubert Annen anlässlich einer wissenschaftlichen Arbeit vorgenommen wurde. Im überarbeiteten, förderwirksamen Beurteilungssystem kommt einerseits der Grundsatz der menschenorientierten Führung zum Tragen. Andererseits bewirkt die Verbesserung eine zeitgemässe Anpassung an die in der Wirtschaft angewandten Qualifikationssysteme.

### Transaktionale und transformationale Führung

Die Theorie der transaktionalen und transformationalen Führung von Bernard Bass (1985) stellt ein hoch aktuelles Führungsmodell dar, welches sowohl für wirtschaftliche als auch für militärische Führungspersonen Gültigkeit hat.

Mit dem Begriff «transaktionale Führung» ist gemeint, dass ein Chef Mitarbeiter dazu veranlasst, bestimmte Ziele zu verfolgen, und er ihnen im Austausch dazu Belohnungen verspricht. Ein transaktionaler Führer geht von Anfang an stark klärend vor und macht transparent, welche Rollen- und Aufgabenverteilung dem Unterstellten

zukommt. Dabei wird der Unterstellte einerseits gelobt und belohnt, wenn er die zuvor vom Führer gesetzten Ziele vollständig und in der festgesetzten Frist erreicht und andererseits gerügt oder gar bestraft, falls er versagt. Fällt das Lob bei gelungener Arbeit weg und greift der Führende nur noch dann mit Kritik ein, wenn etwas schief läuft, so spricht man vom transaktionalen Führungsstil des «Management by Exception».

Die transformationale Führung geht über Belohnung und Bestrafung hinaus und setzt auf höherer Ebene an, nämlich bei der Veränderung des Bedürfnis- und Anspruchsniveaus der Geführten. So ist ein transformationaler Führer in der Lage, seine Unterstellten dazu zu motivieren, sich für Ziele einzusetzen, die eigentlich über ihre Eigeninteressen hinausgehen. Durch seine charismatische, inspirierende und geistig anregende Persönlichkeit schafft er es, dass Unterstellte neue Ansichten zu alten Problemen gewinnen. Das heisst: Er bewirkt eine Veränderung der Perspektive bzw. eine «Transformation» derselben und spricht die intrinsische Motivation seiner Unterstellten an, wodurch diese – über den reinen Austausch von Leistung/Belohnung hinaus – zu einer freiwilligen Mehrleistung motiviert werden.

### Das Führungsmodell von Bass in der Schweizer Armee

Ein Vergleich des Modells der transaktionalen/transformationalen Führung mit der beschriebenen militärischen Führungskultur zeigt, dass sich letztere durchaus in ein aktuelles, vor allem in Wirtschaftskreisen populäres Führungsmodell integrieren lässt.

So wird gemäss Hoenle gerade in den ersten paar Tagen und Wochen der Rekrutenschule ein transaktionaler Führungsstil praktiziert: Ein Führender muss vor allem bei angehenden Soldaten klärend wirken bezüglich der zu erbringenden Leistungen und zu erreichenden Ziele. Er sollte sich auch immer wieder konsequent durchsetzen können und – ganz im Sinne der transaktionalen Führung – entsprechende Massnahmen ergreifen, wenn ein gestecktes Ziel nicht erreicht wird, z.B. auch rügen oder bestrafen, aber auch nicht mit Lob geizen, wenn eine Aufgabe erfüllt wurde. Was das «Management by Exception» anbelangt, so hat wohl schon jeder AdA einmal die Erfahrung machen müssen, dass dieser demotivierende transaktionale Führungsstil auch im militärischen Alltag zur Anwendung gelangt. So schildert einer der von Hoenle befragten Berufsoffiziere einen seiner ersten militärischen Vorgesetzten, welcher offenbar nur genau dann aktiv zu werden pflegte, wenn seine Unterstellten irgend etwas falsch machten, folgendermassen:

### Bergepanzer für die Schweizer Armee



Einen Grossauftrag zur Lieferung von 25 Bergepanzern «Büffel» für die Schweizer Armee hat die Rheinmetall Landsysteme GmbH in Kiel erhalten, wie sie mitteilt. Das Volumen beträgt rund 71 Mio. Euro. Die Beschaffung des Bergepanzers, der auf dem Fahrgestell des Kampfpanzers Leopard 2 basiert, ist für den Zeitraum 2004 bis 2005 vorgesehen. 10,5% des Auftragsanteils läuft in direkter Kooperation mit Schweizer Industrie-firmen. dk

## Kaderbeurteilung an der Rekrutierung XXI

Zusammen mit der Einführung der Armee XXI wird auch die bisherige Aushebung durch die Rekrutierung XXI abgelöst. Gemäss PL Rekrutierung XXI, Oberstlt i Gst R.E. Odermatt, haben die Stellungspflichtigen, je nach angestrebter Funktion, für zwei bis drei Tage in eines der sieben regionalen Rekrutierungszentren einzurücken. Dort erwartet sie neben der herkömmlichen Sportprüfung eine ausführliche medizinische und eignungsbezogene bzw. psychologische Untersuchung. Zusätzlich wird auch eine Beurteilung des Kaderpotenzials vorgenommen. Damit werden zwei Ziele verfolgt: Erstens sollen Stellungspflichtige mit Kaderpotenzial gleichmässig über alle Truppengattungen verteilt werden. Zweitens werden die Schulkommandanten und Instruktionsoffiziere bei der Entscheidungsfindung für die Zulassung von Rekruten an die Kaderschulen unterstützt, indem von der Rekrutierung eine entsprechende Beurteilung getroffen wird. Diese Neuerung rührt daher, dass in der Armee XXI bereits nach sieben Wochen Allgemeiner Grundausbildung die Kaderlehrgänge starten und der Entscheid über die Aufnahme nach sechs Wochen RS gefällt werden muss. Die Beobachtungen während der ersten RS-Wochen können dann durch die Resultate aus der Rekrutierung ergänzt werden, und in Zweifelsfällen wird der Schulkommandant von den Psychologen der Rekrutierung unterstützt. Somit basiert die Empfehlung für den Eintritt in eine Kaderschule auf drei Säulen: Der Einschätzung führungsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften anlässlich der Rekrutierung, der Beurteilung der militärischen Eignung in der RS sowie der Motivation zur Weiterausbildung.

Für die Zulassung an Feldweibel- und Offiziersschulen ist zudem ein eintägiges Assessment-Center vorgesehen, das in den

Rekrutierungszentren durchgeführt wird und in welchem unter erschwerten Bedingungen und in diversen Übungen Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Selbstsicherheit, Konfliktverhalten oder Beeinflussung beobachtet werden.

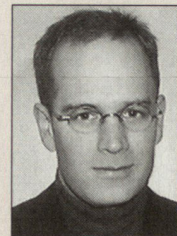
Mit der Entwicklung und Umsetzung psychologischer Testverfahren für die Rekrutierung XXI wurden vom Generalstab, Untergruppe Personelles der Armee, Prof. Dr. François Stoll und lic. phil. Patrick Boss von der Abteilung Angewandte Psychologie der Universität Zürich beauftragt. Als Teilprojektleiter ist Oberstlt i Gst R. Baumann, Kdt Stv Rekrutierungszentrum Rüti, eingesetzt. Im Bereich der Kaderbeurteilung befasst sich ein Teil der vierzehnköpfigen Forschergruppe mit der Konstruktion von Tests und Fragebogen, welche einerseits Leistungskomponenten (Intelligenz und Informationsverarbeitung unter Stress) und andererseits führungsrelevante Persönlichkeitsaspekte (Leistungsmotivation, Belastbarkeit, Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität) erfassen. Eine weitergehende Abklärung der Führungseigenschaften der Stellungspflichtigen – es handelt sich dabei um die Aspekte Frustrationstoleranz, Verantwortungsbewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit und Kontaktfähigkeit – geschieht mittels eines Fragebogens, welchen die Autorinnen im Rahmen ihrer Lizentiatsarbeit entwickelt haben. Die neu entwickelten Testverfahren werden von den Stellungspflichtigen am Computer bearbeitet und softwaregestützt ausgewertet. Die Überwachung des gesamten Testablaufs erfolgt durch die im Rekrutierungszentrum anwesenden Psychologen, welche auch für die Interpretation der individuellen Ergebnisse und die Beratung des Rekrutierungsoffiziers zuständig sind.

der Zulassung von AdAs an Kaderschulen durch Psychologen und psychologische Testverfahren (siehe Kasten) sowie durch das von Annen aktualisierte Qualifikationssystem unterstützt werden.

Im Zusammenhang mit der militärischen Führungsausbildung und der Frage nach dem Transfer militärischer Führungserfahrung in zivile Bereiche ist auch wichtig, dass die heute wohl meist unbewusst angewandten Führungsstile transparent gemacht werden, sodass ausgebildete militärische Führungskräfte in der Lage sind, bewusst und zum richtigen Zeitpunkt transaktional bzw. transformational zu führen. Dies bedingt den Beizug von professionellen Führungscoaches, welche die Ausbildungsteams in den Kaderschulen unterstützen. Eine in diesem Sinne verbesserte Kaderschulung ist auch ein wesentlicher Schritt bei der erfolgreichen Umsetzung der Armee XXI, da mit einer attraktiven, soliden und in bestimmten Bereichen auch wirtschaftskompatiblen Führungsausbildung bei vielen Rekruten das Interesse an einer militärischen Kaderlaufbahn geweckt werden kann. Denn nach wie vor gilt, dass kaum eine andere Organisation jungen Menschen eine so umfangreiche Führungsschulung und eine so grosse Verantwortung zukommen lässt wie die Armee. ■



Tanja Selk,  
cand. phil.,  
Projektmitarbeiterin,  
Abteilung Angewandte  
Psychologie,  
Universität Zürich.



Patrick Boss,  
lic. phil., Assistent,  
Abteilung Angewandte  
Psychologie,  
Universität Zürich,  
Oberleutnant,  
Füs Stabskp 57.



Astrid Bühler Ruedin,  
cand. phil.,  
Projektmitarbeiterin,  
Abteilung Angewandte  
Psychologie,  
Universität Zürich.

«Und der Negative, das war der «Ausrüfer», der Bluffer, der bis direkt auf den Platz der Arbeitsgruppen hinuntergefahren kam und dabei fast zum noch fahrenden Auto ausgestiegen ist oder sogar aus dem Auto herausgebrüllt hat, was nicht in Ordnung war. Das hat mich abgeschreckt.»

Auch für den transformationalen Führungsstil lassen sich in der Armee interessante Parallelen finden. So betonen die von Hoenle befragten Berufsoffiziere immer wieder, wie wichtig als junger Soldat Erlebnisse mit prägenden charismatischen Leitfiguren sind, welche die Gewissheit ausstrahlen, den gestellten Anforderungen genügen zu können. Auch sollte er auf die Unterstellten – ganz im Basschen Sinne – dadurch inspirierend wirken, dass er nicht einfach nur instruiert, sondern hauptsächlich vorlebt. Das Wichtigste an einem trans-

formationalen Führer im militärischen Alltag ist jedoch, dass er geistig anregend auf seine Unterstellten wirkt, das heisst, dass er ihnen auf Fragen zu erfolgten Befehlen und Weisungen gute Antworten liefern kann, um so ihre intrinsische Motivation zu erwecken.

## Rekrutierung und Ausbildung in der Armee XXI

Entsprechend der Neuorientierung der militärischen Führungskultur werden die von Rudolf Steiger initiierten Gedanken zur menschenorientierten Führung künftig vermehrt in die Rekrutierung und Ausbildung militärischer Vorgesetzter einfließen, indem z. B. die Schulkommandanten bei ihrer Entscheidungsfindung bezüglich