

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 179 (2013)

**Heft:** 12

  

**Artikel:** Führen lernen in der Armee : eine Erfolgsgeschichte mit Zukunft...

**Autor:** Arnold, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-358222>

### **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>**

# Führen lernen in der Armee: Eine Erfolgsgeschichte mit Zukunft...

**Im Jahr 2019 werden die ehemaligen Zentralschulen und ihre Nachfolgeorganisationen bis hin zur Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) auf eine 200jährige Geschichte zurückblicken können. Ein Autorenteam kommt nach drei Jahren Arbeit zum Schluss: einzigartige Leistung einer Milizarmee. Und dies gerade deshalb, weil nicht immer alles zum Besten stand. Ein neues Buch gibt darüber Auskunft. Die Vernissage fand am 21. November im Armee-Ausbildungszentrum Luzern statt.**

**Michael Arnold, Stv. Chefredaktor**

Aus der 2010 geborenen Idee, eine kleine Broschüre über die Geschichte der höheren Kaderausbildung der Armee seit der Gründung der Eidg. Central-Militärschule in Thun 1819 herauszugeben, wurde zunächst nichts. Die Redaktion des Armeeberichtes 2010 hatte Priorität. Das Projekt an der HKA verzögerte sich und mutierte 2011–2013 zum 432 Seiten starken Buch. Es soll ein Überblickswerk sein, eine Bestandesaufnahme und Interpretation, auch eine Hommage an die prägenden Gestalten und die Ausbildungsstätten. In gewisser Weise drängte die Zeit dazu, denn die zeitgeschichtliche Aktenlage ist teilwei-

se dürftig, so dass auf die Aussagen älterer Zeitzeugen zurückgegriffen werden musste. Da der Projektleiter und Autor, der seit Ende 1994 in den entsprechenden Institutionen wirkt, relativ gut dokumentiert ist, konnte auch die neueste Zeit aufgearbeitet werden. Die Brücke zum historischen Teil schlug sein Vorgänger als wissenschaftlicher Adjunkt des Kommandanten der Zentralschulen, Jacques Lörtscher. Die Zeit vor 1980 bearbeitete der Historiker Walter Troxler. Entstanden ist ein Band mit 14 Kapiteln, reich illustriert, mit sorgfältiger Einführung und einem umfangreichen Anhang, beispielsweise mit biographischen Angaben zu allen Kommandanten bis auf den heutigen Tag. Im Folgenden soll auf die

Schlussbetrachtungen des Autors im Kapitel 14 näher eingegangen werden – *Was bleiben wird:*

## Führen ist lernbar

Der bekannte Publizist Dr. Ludwig Hasler, Referent am Jahresrapport der HKA von 2011, sprach es so aus: «Ich war damals ein richtiger Klugscheisser und hielt mich für unführbar. Aber innerhalb von 14 Tagen gewann mich mein damaliger Korporal für das Militär.» Nicht grosse Gesten waren dazu notwendig, sondern das unmittelbare Zusammenarbeiten in einem kleinen Team, mit einem einfachen Unteroffizier als Chef, der ohne Aufheben noch alles vormachen konnte. Zur Führung auf dieser Stufe braucht es wohl keine grosse theoretische Grundlage. Doch die entscheidende Fähigkeit eines Chefs muss gegeben sein: der Wille, ein Ziel zu erreichen – und selber voran zu gehen. Erfolg motiviert und stärkt den Teamgeist. Auf der Motivationsebene ist Führen immer auch mit «Verführen» vermischt: Für eine gute Leistung winkt eine Anerkennung. Diese Fähigkeit hat mehr mit der natürlichen Autorität des Chefs, seiner Ausstrahlung und seinem Vorbild zu tun als mit dem Ratschlag eines Ausbilders. Man kann zwar darüber lehren, es lernen wohl kaum. Der Faktor Mensch bleibt entscheidend.

Dennoch braucht es Führungsschulen. Das Bündel von Kompetenzen, das letztlich in die Führung hinein spielt, kennt auch Bereiche, die mit Wissen, Verstehen oder mit Methodik zu tun haben. Ohne das notwendige militärische Fachwissen kann gar nicht gearbeitet und geführt werden. Wer die Grundlagen nicht kennt, nicht versteht, sich militärischer Logik

## Neuerscheinung: Führen lernen in der Armee – Geschichte der Höheren Kaderausbildung\*

1819 markiert im Schweizer Wehrwesen einen Wendepunkt. Mit der Gründung der Eidgenössischen Central-Militärschule in Thun wurde der Grundstein für eine einheitliche Ausbildung militärischer Kader gelegt. Die herausragende Gestalt im 19. Jahrhundert war dabei General Guillaume-Henri Dufour. Ihm verdanken wir eine weltberühmte Taktik, die Grundsätze der Führung, den Wertekodex, die Mässigung beim Anwenden von Gewalt und die systematische Ausbildung. Aus diesen Wurzeln entsprangen im Verlauf der letzten fast 200 Jahre die Generalstabsschule (1874), die Militärschule für Berufsoffiziere an der ETH (1911) und die Zentrale Instruktorenschule für Berufsunteroffiziere (1975). Nach und nach kamen alle diese Ausbildungsstätten für Milizoffiziere sowie Berufsmilitärs unter das Dach der Höheren Kaderausbildung der Armee HKA (2004).

Das Buch will erstmals diese bewegte Geschichte durchgängig aufarbeiten und bis heute zur Darstellung bringen. Es zeigt auf, wie sich die Führungsausbildung in der Armee entwickelt hat, welche Impulse dabei aus der Miliz geschöpft werden konnten und welche wieder zurückflossen. Klar wird auch, wie immer wieder einzelne Militärs die Zeichen der Zeit erkannten und die Voraussetzungen für notwendige Modernisierungen schufen. Die Existenz des Armee-Ausbildungszentrums Luzern seit 1995 mit seiner Aula Dufour schliesst den Kreis zum Spiritus Rector. Das lang ersehnte Zentrum ist Wirklichkeit, die Erfolgsgeschichte kann weiter geführt werden.

\* Autoren: Michael Arnold, Jacques Lörtscher, Walter Troxler. Verlag Merker im Effingerhof, Lenzburg 2013. ISBN 978-3-85648-144-5.



Frontseite des Buches: General Dufour mit seinen Divisionskommandanten 1847.

H. Fischer / V. Milliquet,  
Litographie Orell Füssli, Foto ZEM

verschliesst, dem darf keine Führungsfunktion übertragen werden. Der Ernst des Militärischen widerspricht jeder Form von Dilettantismus. Darin liegt aber auch die Chance für die Ausbildung: Der lernbare Teil ist erheblich. Das theoretische Fundament der Führung in der Schweizer Armee ist über 200 Jahre aus der Praxis entstanden. Generationen verdienter Berufsmilitärs und Milizoffiziere haben es am Leben erhalten, weiter entwickelt und ausgebildet. Keine Frage, wer die Führungstätigkeiten begriffen, die Auftragstaktik verstanden und den Mut zum Entscheiden nicht verloren hat, der hat schon eine entscheidende Strecke auf dem Weg zum erfolgreichen Chef zurückgelegt. Fleiss und Geduld, treue Begleiter beim Lernen, zahlen sich auch in der Führung aus.

Das oft gepriesene Führen mit rassistigen «Sattelbefehlen» aus früheren Jahrhunderten hat aber einer teilweise ausufernden Konzept- und Papierflut mit unzähligen technischen Schnittstellen und systemi-

schen Auflagen Platz gemacht. Zahlreiche Behelfe, Führungsinformationssysteme, komplexe Führungseinrichtungen usw. verschleiern oft die Tatsache, dass sie ja nur Mittel zum Zweck sein sollten: der Truppe zur rechten Zeit einen klaren Befehl zu erteilen, der Aussicht auf Erfolg hat. Insofern bleibt es auch in dieser Hinsicht dabei: Führen lernen bedeutet auch, die Abhängigkeiten im System Führung zu verstehen, die Führungsmittel und -einrichtungen gezielt einzusetzen und immer den Blick auf die Truppe zu werfen, die die notwendige Zeit zur Umsetzung braucht. Das heisst, Führung auch von unten nach oben denken. All diese Zusammenhänge sind in der Theorie der Führung in der Armee bestens verankert. Der erfahrene, kluge Ausbilder kann dies relativ leicht vermitteln, in Übungen zur Anwendung bringen, schrittweise mit anspruchsvolleren Inhalten kombinieren – bis zum Punkt, wo der Lehrgangsteilnehmer vielleicht sogar einmal Führung neu denken muss, weil einer Lage mit den gängigen Schablonen weder inhaltlich noch prozessual beizukommen ist. Erzieht man die militärischen Chefs in einem solchen Geist, dann fürchten sie sich nicht, einer schwierigen Situation ins Auge zu schau-

en, zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen.

### Führen ist auch eine Kunst

Das dem grossen preussischen Generalstabschef Helmuth von Moltke (1800–1891) zugeschriebene Wort sagt etwas zeitlos Gültiges zur Führung aus: «Erst wägen, dann wagen». Nicht primär das Charisma des Chefs, sondern die geistige Kraft der Lagebeurteilung und die charakterliche zum mutigen Entscheid sind hier angesprochen. Diese Fähigkeiten sind in der Führung derart fundamental, dass fast vergessen gehen könnte, dass Moltke gar nicht vom dritten Element spricht, der Umsetzung. Dies nicht deshalb, weil er dem wohl unangenehmsten Teil der Führung ausweichen wollte, sondern weil er genau sah, dass die heikle kreative Phase der Lösungsfindung der erste Schritt zu Sieg oder Niederlage darstellt. Das andere war nachgeordnet, entging aber nicht seiner peinlichen Aufsicht. Denn bekanntlich ist nichts so fragil wie ein Plan, nachdem der erste Schuss gefallen ist. Die Schweiz hat grundsätzlich ihren Lehrmeister aus dem Norden verstanden, auch seine Forderung, mit la-



J. Lörtscher, Prof. Dr. R. Jaun (wiss. Beirat), M. Arnold und Dr. W. Troxler an der Vernissage (von links). Fotos: HKA

gegerechten Aufträgen und Handlungsspielräumen zu führen, nicht mit möglichst detaillierten Befehlen.

Wahre Meisterschaft in der Führung erringt wohl keine Armee, die sich jahrhundertlang nicht im Kampf bewähren musste. Die defensive Grundausrichtung der Schweizer Armee im Rahmen der Neutralität, der letztlich erfolgreiche Schutz des Landes in zwei Weltkriegen sowie der Fokus auf die Ausbildung sind aber ohne beträchtliche Führungsleistungen undenkbar. Zudem gilt in einer Milizarmee der Grundsatz, dass die zivile Tätigkeit vorgeht und das Militärische auf möglichst kleinem Raum Platz haben muss. Jeder Ausbildung, letztlich auch der Kaderausbildung, sind da enge Grenzen gesetzt. Auf unsere Verhältnisse übertragen, besteht die Kunst darin, das Beste aus der Situation zu machen, auf klaren Grundlagen auszubilden, die Kader zu selbständigem Denken und Handeln zu ermuntern, eine methodische Anleitung zu geben und vor allem das Teamwork in den Vordergrund zu stellen.

Es mag auch eine gewisse Kunst darin bestehen, sich auf die richtigen Kriege und Konflikte vorzubereiten. Tatsache ist, dass es immer wieder Mühe bereitet, weg von dem zu kommen, was uns einmal den Schrecken eingejagt und dann eine Be-

stimmtheit erlangt hat, die kaum noch zu hinterfragen gewagt wird. Auch der Schweiz wurde 1939–1945 in unmittelbarer Umgebung ein ganz anderer Krieg vorgeführt als es der letzte gewesen war. Nicht dass das Undenkbare wirklich zu denken wäre, mindestens sollte man es zu erfassen versuchen. Eine Kaderschule darf sich keinesfalls darin erschöpfen, die gerade geltende Doktrin drillmässig auszu-

### «Die HKA wird im Rahmen der Weiterentwicklung der Armee zusätzlich gestärkt werden, indem die Ausbildung in Zukunft wieder aus einer Hand geführt wird.»

Chef der Armee, KKdt André Blattmann

bilden. Sie muss den Schülern auch den Horizont öffnen und die Trends aufzeigen. Führungsausbildung ohne inhaltliche Auseinandersetzung was mit militärischen Kräften wie zu tun ist, kann sich eine Milizarmee mit kurzen Ausbildungszeiten nicht leisten.

### Führen ist auch geistige Bewegung

Die Militärgeschichte kennt viele Führungsgestalten, die biographisch hervorragend aufgearbeitet sind. Es ist unbestritten, dass daraus viele Erkenntnisse gewonnen werden können. Leider vernachlässigen wir das in den Milizlehrgängen. Die meisten Werke zeigen eines: Wo ein Wil-

le ist, ist in der Regel auch ein Weg. Und die überraschende Initiative des Schwächeren bewahrt ihn vor voraussehbarer Abnützung und Untergang, indem sie eine Chance eröffnet. Wer nicht angreifen und schlagen kann, hat auf dem Gefechtsfeld kaum eine Chance. Diese Lehre ist nicht neu, auch nicht unschweizerisch, wie die alten Schweizer Kriege zeigen. Bestünde die Doktrin in der «einfältigen» Abnützung, wie sollte sich daraus Führungskraft entwickeln? Also brauchen wir intelligente Konzepte.

Gemäss Antoine-Henri Jomini, dem grossen Schweizer Militärdenker, ist die Militärgeschichte die Mutter der Doktrin. Das soll aber nicht als rückwärtsgewandt verstanden werden. Es geht vielmehr darum, dass nur zur Doktrin erhoben werden kann, was wissenschaftlicher Prüfung standhält. Diese intellektuelle Herausforderung unterschied sich schon damals von den üblichen nebulösen Vorstellungen über die theoretische Kriegskunst. Erst bei der Redaktion der Führungsreglemente der Armee XXI hat man entdeckt, dass «Anleihen» aus amerikanischen Reglementen auf die Quelle Jomini zurückführen. Wie sagt es doch das Sprichwort: Der Prophet gilt nichts im eigenen Vaterland. Unbestechlich und selbstbewusst, war Jomini eben auch ein Unbequemer.

Wohl die meisten erfolgreichen Chefs waren eher unbequemer Natur. Doch muss allen selbsternannten «Querdenkern» und «Heissspornen» entgegen gehalten werden, dass es nicht ohne Logik und Geduld geht, wenn Vernunft walten soll. Doch ohne den

«Kuss der Muse» oder «Fortune» geht's vielleicht trotzdem verkehrt. Das «Kriegsglück» gehört zu den unberechenbaren Grössen. Darauf einfach zu vertrauen, wäre nicht im Sinne einer integral verstandenen Führungsverantwortung nach Jomini oder Dufour. Die Spuren der Vergangenheit der HKA führen unweigerlich zurück zu Dufour. In der Führungskraft treffen sie sich bei Jomini. Beide Gestalten gilt es richtig zu verstehen, denn ihr Blick geht nicht zurück, sondern ist in die Zukunft gerichtet mit der vielleicht wichtigsten Führungsanweisung: «La guerre sage et moyenne»; die weise, mässige Anwendung von Gewalt mit Blick auf den anzustrebenden Frieden. ■