

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 189 (2023)

**Heft:** 11

  

**Artikel:** Command, Leadership und Management

**Autor:** Hofstetter, Patrick

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1052823>

### **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:** 19.02.2025

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

# Command, Leadership und Management

## Ein Thesenpapier der Dozentur Führung und Kommunikation der Militärakademie an der ETH Zürich soll eine Diskussion über das Führungsverständnis der Schweizer Armee initiieren.

Patrick Hofstetter

Rückmeldungen zum Thesenpapier werden fortlaufend geprüft und berücksichtigt. Es wurde erstmalig am 1. Juli 2023 veröffentlicht;<sup>1</sup> die Zahlen in Klammern verweisen auf die jeweilige These.

### Neue Herausforderungen

Anderthalb Jahre nach dem russischen Einmarsch in der Ukraine im Jahr 2022 ist die Schweizer Armee einer Vielzahl externer Faktoren mit potenziell schwerwiegenden Auswirkungen auf die Institution und ihre Führung ausgesetzt. (1) Im Kontext der Führung sind vier Faktoren hervorzuheben (2): Die Rückkehr der Rivalität der Grossmächte (3), der technologische Fortschritt (5), die Urbanisierung (8) sowie das demografische Wachstum der Schweiz und die sinkenden Armeebestände (10). Aus diesen Externalitäten folgen unmittelbare Konsequenzen (4, 6–7, 9). Exemplarisch sei das für den vierten Faktor hier ausgeführt.

In der Schweiz übertrifft die Anzahl privater Schusswaffen den Bestand der Armee um ein Vielfaches. Im Verteidigungsfall würden hunderttausende Freiwillige kämpfen. (11) Wie dieses Potenzial genutzt wird, ist eine militärstrategische und politische Frage. Die Kommandostrukturen würden massiv herausgefordert und von taktischen Kommandanten Führungsaufgaben verlangt, die in der aktuellen Doktrin nicht vorgesehen sind. (12) Darüber hinaus würden diese mit komplexen ethischen und disziplinarischen Problemen konfrontiert. (13) Wir müssen hierzu von anderen Streitkräften lernen, aber auch Schweizer Eigenheiten berücksichtigen. (14)

### Führung, Erziehung und Ausbildung

In der Schweizer Armee ist jede Führungskraft auch Ausbildungskraft. (15) Das Neben-

einander von Führung und Ausbildung ist im Dienstreglement verankert. (16) Als dritter Begriff wurde 2004 die Erziehung wieder aufgenommen.<sup>2</sup> (17) Für den militärischen Kontext bleibt der Begriff der Erziehung opportun (18–19), in Privatwirtschaft und Verwaltung kann er als Vermittlung von Sinn, Werten und Ordnung gelesen werden. (20)

Nicht nur in der Schweiz wurde erkannt, «dass Offiziere und Unteroffiziere neben der Aufgabe als Führer, Ausbilder und Erzieher ihrer Soldaten eben auch Kämpfer seien.»<sup>3</sup> (21) Mit der Rückbesinnung auf die Verteidigung müssen auch Schweizer Armeekader wieder primär Kämpfer werden. (22) Dennoch stehen die Begriffe nicht auf einer Ebene (23). Die Herausforderung der Schweizer Armee ist es, Führen, Erziehen und Ausbilden vom Kämpfen her zu denken. Letzteres ist der Zweck; erstere sind lediglich Mittel dazu. (24)

### Zivile und militärische Kontexte

Die Miliz ist in Privatwirtschaft und Verwaltung verankert; der zivile Diskurs über Führung<sup>4</sup> ist deshalb im Militärischen zu berücksichtigen (25), etwa der populäre Gegensatz von Leadership und Management.<sup>5</sup> (26) Erfolgreiche Führung bedingt jedoch beide Komponenten. (27–28) Militärische Organisationen kennen zudem zwei unterschiedliche Zustände: Der Hot State als Verteidigungsfall (29), der Cold State als Zustand der Armee in der normalen Lage, geprägt von Bürokratie und Verwaltung. Der Cold State ist aber in jeder Hinsicht, besonders in Bezug auf die Führung, am Hot State auszurichten. (30)

Militärische Führung ist anders, weil militärisches Funktionieren den Soldaten fortzerrt von den Lebensgewohnheiten in einer Zivilgesellschaft, die der individuellen Bedürfnisbefriedigung maximale Freiheiten lässt. In Streitkräften müssen Individuen ihre Bedürfnisse zurücknehmen. (31) Es geht darum zu töten und das Töten zu befehlen. Dadurch entstehen besondere Formen von Risiken, ethischen Herausforderungen, psychologischem Druck und Gruppendynamiken. (32) Gleichzeitig muss das Führungsverständnis die Prägung ihrer Angehörigen widerspiegeln. In Friedenszeiten und besonders als Milizarmee müssen wir uns deshalb erst an zivilen Führungskonzepten

orientieren und dann die militärischen Besonderheiten berücksichtigen. (33)

### Der Ansatz

Die Betrachtung «Leadership vs. Management» ist nicht vollständig. In Armee und Privatwirtschaft können Vorgesetzte alle menschlichen und organisatorischen Anforderungen erfüllen und dennoch scheitern. (34–35) Stephen Bungay<sup>6</sup> hatte vorgeschlagen, Leadership und Management durch den Aspekt Command zu ergänzen. (36) Der Chef der Armee hat diese Triade als Grundverständnis für Führung in der Armee festgelegt (37). Die Abgrenzung der drei Aspekte und ihre militärspezifische Interpretation sind jedoch noch zu erarbeiten. (38)

Nur eine abgestimmte Kombination von Command, Leadership und Management erlaubt es den Menschen in einer Organisation, den Auftrag gemeinsam zu erfüllen. (39) Führungspersonen sind dazu in Teams eingebettet, deren Mitglieder sich ergänzen. (40) In flachen Teams sind diese Fähigkeiten breit verteilt. (41) In hierarchischen Teams wie in der Armee sind sie stärker an die jeweilige Funktion gekoppelt. (42) Kommandanten etwa benötigen ausgeprägte Command-Fähigkeiten; auch Unzulänglichkeiten im Leadership sind nur schwierig zu kompensieren. Lücken im Management können hingegen durch Führungsgehilfen aufgefangen werden. (43–44)

Aufgrund des Nebeneinanders von Führung, Erziehung und Ausbildung im Dienstreglement ist es sinnvoll, die drei Dimensionen der Führung auch auf die Erziehung und Ausbildung auszuweiten zum sogenannten Standardmodell (45). Dieses bietet sich als mentale Landkarte an, um Führung, Erziehung und Ausbildung zu reflektieren und zu optimieren. (46)

### Command

Command ist der auf den Auftrag ausgerichtete Aspekt der Führung. (47) Erfolgreiches Command erfordert eine in der Ausbildung entwickelte Handlungssicherheit und wird durch die in der Erziehung erfolgte Sinnvermittlung gestärkt. (48) Herausforderungen im Command sind üblicherweise inhaltlicher und Lösungen konzeptioneller Art. (49) Die Doktrin kann hierzu Anhaltspunkte bieten. (50) Command-Kompetenzen

