

# Leadership im Führungsverständnis der Armee

**Führungsprozesse und Einsatztaktik stehen in den Lehrgängen der HKA im Zentrum. Kader müssen aber noch anderes können: Menschen führen – und dies in Extremsituationen. Die Armee kennt dazu Vorschriften und Ausbildungsgefässe. Bewährt wie sie sind, müssen sie immer wieder hinterfragt und aktualisiert werden.**

## Interview Lorenz Schmid

Die Armee beansprucht für sich in der Vergangenheit den Titel, die «beste praktische Führungsschule» der Schweiz zu sein. Stimmt diese Sicht noch? Im Gespräch geben Oberst i Gst Nik Jäger, Kommandant des Kommando Führungs- und Kommunikationsausbildung (KFK) der HKA, und Dr. Mathias Dick, Chef Leadership Ausbildung im KFK, einen Einblick in die Entwicklungen der Führungsausbildung. Die Fragen stellte Lorenz Schmid, stellvertretender Kommandant KFK.

**Militärische Führung wird im Zivilen immer noch etwas misstrauisch betrachtet, da sie oft mit Befehl und Gehorsam assoziiert wird. Was versteht aber die Armee heute wirklich unter Leadership?**

*Niklaus Jäger:* Leadership ist das Führungsverständnis der Armee. Wir haben versucht herauszufinden, wo wir stehen. Die meistgenannte Antwort, wenn es um Leadership und Führungsverständnis geht, war: Es steht im Dienstreglement. In diesem hat es viele Hinweise, wie man führen soll, kann oder will. Aber es hat auch ganz viele Lücken, beispielsweise wie man heute als Chef im digitalen Zeitalter führt. Wir haben daraufhin ein Manifesto<sup>1</sup> geschrieben und es auf unserem Leadership Campus online ver-

öffentlicht. Dieses ist die kürzeste Form unseres Verständnisses von Leadership. Die Schweizer Armee bekennt sich darin zur transformationalen Führung mit den vier Grundsätzen Identifikation, Inspiration, Impulse und Individualisierung. Das ist, was wir aktuell als Ausgangspunkt einer Leadership-Debatte verstehen – denn es kann nicht sein, dass wir einfach etwas festlegen und sagen: Das ist Leadership. Es geht vielmehr um eine Debatte darüber, wo genau wir solche Themen reflektieren wollen. Was heisst Leadership beispielsweise in einer Verteidigungsoperation? Was heisst das für die Vorbereitung aller in den Bereichen Leadership und Resilienz, aber auch in der Kampfvorbereitung?

**An Leadership werden mit dem Fokus auf die Verteidigungsfähigkeit andere Anforderungen gestellt, als dies bisher in der Armee der Fall war. Wie hat sich die Führungsausbildung entwickelt?**

*Niklaus Jäger:* Da muss ich bis ins Jahr 1991 zurückgehen. Damals hat Rudolf Steiger, Professor der Militärakademie an der ETH Zürich und Dozent für Führung, sein Führungsverständnis für die Schweizer Armee als menschenorientierte Führung<sup>2</sup> dargestellt.

Spannenderweise hat er das in Form von Thesen formuliert. Man merkt: Steiger wollte nicht etwas publizieren, das einen Anspruch hat, vorzugeben wie etwas sein soll, sondern hat seine Gedanken auch zur Diskussion gestellt. Es gab dann eine Debatte dazu, weil die Frage damals war, ob Führung menschenorientiert oder auftragsorientiert sei. Man hat sich gutschweizerisch darauf geeinigt, dass es eine «menschenorientierte Auftragsorientierung» sei. Seit 1991 wurde aber von der Armee fast nichts mehr im Bereich Führung/Führungsverständnis/Leadership auf dieser Stufe veröffentlicht.

**Rudolf Steigers Werk hat aber Generationen von Offizieren geprägt.**

*Niklaus Jäger:* Ja, wir haben gemerkt, dass die Armee insbesondere in der Führung für unsere Milizkader unglaublich gut ist. Wir haben hier die Modulhandbücher<sup>3</sup> mit dem ganzen Ablauf von der Selbstkenntnis bis Führung einer Gruppe und der transformationalen Führung als Grundlage. Aber sobald man eine Stufe höher schaut, beispielsweise in den Führungslehrgängen, spricht man nach meiner persönlichen Erfahrung nie mehr wirklich über Führung, sondern beschäftigt sich vorwiegend prozessual mit



Oberst i Gst Niklaus Jäger, Kommandant KFK an der HKA (links), und Dr. Mathias Dick, Chef Leadership Ausbildung KFK (rechts), setzen darauf: Führen in der Armee – bleibt beispielhaft. Bilder: HKA

der Aktionsplanung und Lageverfolgung. Darum haben wir zusammen mit Dr. Patrick Hofstetter von der MILAK – ein Nachfolger von Rudolf Steiger – ein Modell entwickelt als Referenzrahmen<sup>4</sup> für Führung.

### Wie sieht dieses Modell aus und wie wird es ausgebildet?

*Mathias Dick:* Wenn wir von Führungsausbildung sprechen, ist der Kern die transformationale Führung. Ich sehe diese aber nicht in Abgrenzung zur transaktionalen Führung, sondern es geht hauptsächlich darum, dass wir verstehen, was in der Führung überhaupt passiert und wir diese situations-, personen- und umweltgerecht tatsächlich anwenden können. Wir sprechen von drei Hauptelementen. Es beginnt beim Management, also den Management-Kompetenzen des Leaders. Dabei geht es darum, dass wir die Prozesse verstehen, die es uns ermöglichen, die Ziele zu erreichen. Das zweite ist der Mensch per se, dessen Führung, also Leadership. Dabei geht es etwa um die Frage, was ein Individuum gerade jetzt in dieser Situation und in seiner momentanen Verfassung braucht. Hier sind wir im Bereich der vier I: Identifikation, Inspiration, Impuls und Individualisierung. Das dritte Element ist der Auftrag, also Command. Alle drei Elemente im Einklang miteinander führen zum Ziel, sei das menschlich, auftragsbezogen oder prozessual.

*Niklaus Jäger:* Wenn in der Armee bisher über Führung gesprochen wurde, wurde immer auf das Dienstreglement und die Führungsgrundsätze referenziert. Wir hatten ganz viele Credos und Merksätze wie «Führen von vorne» oder «Man muss Menschen mögen». Das ist alles richtig und gut. Aber was bislang fehlte, war die Verankerung und Verortung von dem, was wir unter Führung verstehen. Darum sprechen wir auch von der Debatte zur Führung, weil wir diese Führungs-DNA der Armee auf einer Grundlage oder einem Referenzrahmen entwickeln. Wenn wir diesen Referenzrahmen entwickeln, ist es ganz wichtig, zu verstehen, dass sich seit 1991 einiges verändert hat.

### Was bedeutet das konkret für die Kursteilnehmenden – kann ich nach einem Lehrgang oder Kurs am KFK «Leadership»?

*Mathias Dick:* Das ist nicht so einfach. Weil Leadership zum einen eine gewisse Veranlagung voraussetzt, zum anderen ganz sicher auch einen Ausbildungs- und Bewusstseinsteil bedingt. Wir im KFK sind bestrebt, das Grundverständnis der Mensch-

Mensch-Interaktion zu vermitteln. Weiter wollen wir die Möglichkeit geben, sich seiner selbst bewusst zu werden. Dies, um später in Führungssituationen mit verschiedenen Ausprägungen – sei das Management, Leadership oder Command – eben die richtige Balance zu finden, um als Leader optimal agieren zu können. Und so beginnen wir erst einmal damit, die Mensch-Mensch-Interaktion zu erkennen. Dazu gehört, sich selbst kennenzulernen. Dann gilt es zu erkennen, was zwischen Menschen alles abläuft. Auf einen grossen Teil davon haben wir schlicht keinen Einfluss. Etwa ob mir mein Gegenüber passt oder eben nicht. Es folgt der Bereich «Ich als denkendes Wesen». Dabei geht es um Erfahrung, Charakterzüge oder Denkmuster. Solche Aspekte gilt es sich bewusst zu machen. Ein weiteres Themenfeld ist das Führen von Führungspersonen. Wir sind relativ schlank unterwegs, wenn es darum geht, die Dynamik von Führungsinstitutionen zu begreifen und diese zu führen. Als letzte Stufe folgt die Frage nach den gesellschaftlich wichtigsten Strömungen und Bewegungen. Schliesslich haben Milizangehörige und -kader im Dienst Bedürfnisse, eigene Ideen, Fähigkeiten und Erwartungen.

### Wie sieht es mit der Anerkennung der militärischen Führungsausbildung grundsätzlich aus?

*Mathias Dick:* Ich habe das Gefühl, dass wir die gesellschaftliche Anerkennung der militärischen Führungsausbildung positiv weiterentwickeln können. Die Gesellschaft hat Erwartungen und Bedürfnisse, die wir als Armee gut beantworten können. Sei dies das Bedürfnis nach Krisenfähigkeit und nach Resilienz, sei dies ein grundsätzliches Verständnis von Führung und Interaktion von Menschen. Wir leben im Zeitalter der Digitalisierung, was uns – etwas salopp ausgedrückt – voneinander entfremdet. Das Leben findet für viele Leute auf einem Smartphone statt. Wir haben seit Kurzem als Armee einen neuen Auftrag, ein neues Schwergewicht: Wir müssen die Schweiz verteidigen und im Extremfall wieder kämpfen. Wir müssen Leute so führen können, dass diese bereit sind, im Äussersten ihr Leben einzusetzen. Wenn wir das wirklich ausbilden können wollen, dann müssen wir wieder lernen, uns zu verstehen. Und zwar grundsätzlich.

*Niklaus Jäger:* Ich möchte hier den Rahmen noch weiter fassen. Wir haben zurzeit eine Welt, die sich nicht mehr evolutionär be-

wegt, sondern sie hat eine disruptive Entwicklung. Wir haben Brüche, Einschnitte und Umwälzungen – erinnert sei an die Pandemie und die Ukraine-Krise. Diese tragen zu einer Verunsicherung bei. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass man als Leader Sicherheit ausstrahlt, Kompetenz und Gestaltungsfähigkeit in der Unsicherheit zeigt. Damit kann man einen sicheren Rahmen in einer als immer unsicherer wahrgenommenen Welt schaffen. Dafür ist natürlich die Armee mit ihrem Führungsprozess, mit ihren einfachen und pragmatischen Ansätzen sehr gut geeignet. Wir sehen heute, dass das Ansehen von militärischen Führungs- und Entschlussfassungsprozessen wieder massiv gestiegen ist.

*Mathias Dick:* Wir sprechen heute von der VUCA-Welt – VUCA als Akronym für englisch: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. Entwicklungen sind nicht mehr linear. Es lässt sich nur noch wenig bestimmt vorhersagen. Die Wahrnehmung der Welt ist aber BANI. BANI steht für englisch brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible. Das ist viel mehr als VUCA. Wir müssen daher unseren Kadern die Resilienz im Allgemeinen, aber auch die Resilienz im Denken und im Handeln beibringen können, damit sie selber ihren Unterstellten gute Handlungsmöglichkeiten geben können.

- 1 Leadership – Leadership Campus der Armee: <https://leadershipcampus.ch/leadership/manifesto>
- 2 Steiger, Rudolf (1991). Menschenorientierte Führung: 22 Thesen für den Führungsalltag. Huber Frauenfeld.
- 2 Führungsausbildung für militärische Kader: <https://www.vtg.admin.ch/de/fuehrungsausbildung>
- 4 CML-Modell: <https://leadershipcampus.ch/leadership/leadership-in-der-schweizer-armee/weisspapier-fuehrung/sec-der-ansatz>



**Lorenz Schmid**  
Kdt Stv KFK an der HKA  
Armee-Ausbildungszentrum Luzern  
6000 Luzern 30