

Situationen und Umstände anzunehmen, erfordert »soldatischen Gleichmut«

Mit Dr. Patrick Hofstetter, Dozent an der Militärakademie an der ETH Zürich und Oberstleutnant im Generalstab der Schweizer Armee, sprach das zfo-Beiratsmitglied Dr. Andreas Wenger über den Stellenwert von Achtsamkeit in der Armee, das Spannungsfeld von Auftragserfüllung und Fürsorgepflicht sowie die Grauzonen in modernen Konflikten.

Achtsamkeit und Resilienz

zfo Patrick, was bedeutet für dich persönlich »achtsame Führung« im militärischen Kontext?

Hofstetter Zunächst ist »achtsame Führung« in der Armee kein geläufiger Begriff. Die zugrunde liegenden Ansätze sind in der Armee allerdings durchaus bekannt: Bewusste Aufmerksamkeit und Emotionsregulation sind seit jeher Werkzeuge, auf die gute Vorgesetzte zurückgreifen. Für mich persönlich steht die Emotionsregulation unter Stress, unter Zeitdruck und unter großem emotionalem Druck im Vordergrund. Krieg stellt die vielleicht extremste Form solcher Belastungen dar. Wir können dankbar sein, dass die Schweiz seit langem keinen Krieg mehr erleiden musste – und dennoch ist es die Aufgabe unserer Armee, sich auf den Krieg vorzubereiten. Nun können wir auch aus vielen kleinen Situationen lernen, mit Stress, mit schlechten Nachrichten, mit Enttäuschungen, mit misslungenen Übungen oder Ähnlichem umzugehen. In solchen Situationen seine eigene Gefühlswelt regulieren zu können, ist zentral. Wenn ich 23 Jahre zurückdenke: Der junge Korporal Hofstetter flippte damals wegen Kleinigkeiten aus, die mich heute kalt lassen.

Für mich persönlich steht die Emotionsregulation unter Stress, unter Zeitdruck und unter großem emotionalem Druck im Vordergrund.

Im Kontext des Militärs kann hier der schöne Begriff »soldatischer Gleichmut« genannt werden. Auf Französisch heißt es »la sérénité du soldat«, was den Inhalt fast noch besser umschreibt. Damit ist nicht Gleichgültigkeit gemeint. Es ist eine Gelassenheit, die es ermöglicht, Situationen und Umstände anzunehmen, aus dem Wissen und der Erfahrung heraus, dass man in ihnen mit einer emotionalen Überreaktion nichts gewinnen kann.

Als Führungskraft gilt es aber nicht nur, die eigenen Emotionen – mit Aufmerksamkeit sich selbst gegenüber – einzuordnen und regulieren zu können. Es geht auch darum, die emotionale

Reaktion derjenigen, die geführt oder ausgebildet werden, zu antizipieren und gezielt damit umzugehen. Mehr noch, es geht auch darum, die eigenen Emotionen gezielt einzusetzen. Das sind Kompetenzen, die man als Ausbilder und Führungsperson braucht.

zfo Achtsamkeit und militärische Führung wirken auf den ersten Blick gegensätzlich. Was spricht dafür, diese beiden Ansätze gemeinsam zu denken?

Hofstetter Studien zeigen, dass Achtsamkeit die Qualität der eigenen Entscheidungen und eine entsprechende Führung die Resilienz der Geführten verbessern. Beides – Achtsamkeit und Resilienz – fördert ethisches und prosoziales Verhalten. Es liegt auf der Hand, dass dies in Extremsituationen wie einem Krieg entscheidend ist – und darauf bereiten sich Streitkräfte schließlich vor.

zfo Setzt die Schweizer Armee also bewusst auf achtsame Führung?

Hofstetter Seit mehr als zehn Jahren gewinnt Resilienz als Disposition und Fähigkeit in der Schweizer Armee an Bedeutung; Resilienz wird in der Selektion getestet und in der Ausbildung gefördert. Das verdankt sich der fruchtbaren Forschung meiner Kollegen, insbesondere von Regula Züger und Hubert Annen. »Achtsame Führung« wird jedoch als Begriff kaum verwendet – und das wäre meines Erachtens auch zu reduktionistisch. Das Führungsmodell der Schweizer Armee verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz.

zfo Wie ist dieses Modell aufgebaut?

Hofstetter Es ist dreiteilig: Führungskräfte sollen auftragszentriert, menschenorientiert und organisationsbasiert zugleich führen. Ich denke nicht, dass wir der Komplexität von Führung gerecht werden, wenn wir alles auf ein Attribut – zum Beispiel auf authentische, dienende, transformationale oder achtsame Führung – eindampfen. Das ändert nichts an der Tatsache, dass militärische Führungskräfte authentisch oder eben achtsam sein sollen.

Mikroebene: die Führungsperson selbst

zfo Wie wichtig ist Selbstwahrnehmung für militärische Führungskräfte, besonders in Extremsituationen? In einem Gefecht geht's doch um etwas ganz anderes.

Hofstetter Richtig, im Gefecht geht es um die Auftragserfüllung. Affekte wie Angst, Wut oder Trauer beeinträchtigen jedoch meine Urteilsfähigkeit und damit meine Führung. Daher ist Selbstwahrnehmung wesentlich: Wenn ich diese Gefühle wahrnehme, kann ich mein Denken und Handeln anpassen.

Im Gefecht geht es um die Auftragserfüllung. Affekte wie Angst, Wut oder Trauer beeinträchtigen jedoch meine Urteilsfähigkeit und damit meine Führung.

zfo Inwiefern spielen Urteilsfehler und Wahrnehmungsverzerrungen bei militärischen Entscheidungen eine Rolle? Und wie kann Achtsamkeit helfen, diese zu erkennen?

Hofstetter Wie alle Entscheidungsträger sind auch Militärs den bekannten Verzerrungen unterworfen. Der Halo-Effekt kann die Personalbeurteilung beeinflussen, der Confirmation-Bias die Bewertung von Aufklärungsergebnissen und so weiter. Schon nur diese Effekte zu kennen, kann helfen, ihre Auswirkungen zu reduzieren. Und dann gibt es ganz konkrete Techniken, um sie zu kontrollieren. Den Halo-Effekt kann ich zum Beispiel reduzieren, indem ich Qualifikationen quervergleichend vorbereite. Wenn ich als Kompaniekommandant fünf Zugführer beurteilen muss, reflektiere ich zuerst bei allen Zugführern ihr Auftreten. Dann bei allen ihre Führungstechnik, anschließend bei allen ihr Fachwissen, bei allen ihre Kommunikationsfähigkeit und so weiter. Und eben gerade nicht zuerst eine komplette Beurteilung von Leutnant Huber, dann eine von Frau Leutnant Meyer und schließlich diejenige von Leutnant Müller. Wenn ich mich hinsetze und zuerst die Qualifikation von Leutnant Huber schreibe, besteht die Gefahr, dass der erste Beurteilungspunkt alle anderen beeinflusst. Seine persönliche Grundhaltung ist überdurchschnittlich? Dann werde ich seine schwache Kommunikation vielleicht zu gnädig beurteilen. Quervergleichende Vorbereitung von Personalbeurteilungen ist etwas, das alle Führungskräfte im Alltag anwenden können – und das viel mit Achtsamkeit zu tun hat.

Eine andere Wahrnehmungsverzerrung ist etwa der Confirmation-Bias. Hier kann ich innerhalb meines Teams bewusst Widerspruch einfordern: »Los, ich erwarte, dass ihr meine Meinung challengt«. Im Gefecht kann das entscheidend sein. Denken wir etwa an Aufklärungsergebnisse, die der Nachrichtenoffizier mit »die Situation ist klar, der Gegner kommt von Nordwesten« kommentiert. Im Sinne des Denkens in Varianten kann man ihn auffordern, zwei alternative Deutungen zu entwickeln, was die Situation auch noch bedeuten könnte. Oder man fordert jemanden im Team auf, die Gegenposition einzunehmen, die Situation durch die rote Brille zu betrachten, das heißt, sich in die Rolle des Gegners hineinzusetzen: »Was würdest du machen, wenn du der Gegner wärest?« Das führt möglicherweise

zu anderen Schlüssen, anstatt dass wir uns nur bestätigen, was wir schon zu wissen glauben.

zfo Welche praktischen Übungen oder Techniken zur Steigerung der Achtsamkeit werden in deiner Führungsausbildung eingesetzt?

Hofstetter Im Qualifikationswesen bilden wir zum Beispiel aus, dass das Verhalten und nicht die Eigenschaften von Unterstellten beurteilt werden sollen. Zur Illustration: Wenn ich sage, »Hauptfeldweibel Feller ist unpünktlich«, ist das eine Eigenschaft, die ich ihm attestiere, nämlich Unpünktlichkeit. Wenn ich aber sein Verhalten beurteile, sage ich: »Hauptfeldweibel Feller ist in den vergangenen zwei Wochen wiederholt zu spät zum Früherbericht gekommen«. So ist es vorerst keine Eigenschaft, sondern nur sein Verhalten, das ich beschreibe. Und das erlaubt mir dann, und das ist eine Frucht von Achtsamkeit, zu reflektieren: »Warum ist er eigentlich zu spät gekommen?« Vielleicht ist er ja gar nicht unpünktlich, sondern übergenau und hält sich selbst mit detaillierten Kontrollen auf? Vielleicht ist er überlastet, weil wir ihm zu viel aufgebürdet haben? Vielleicht hat er einen schwachen Stellvertreter, was für ihn das Tagesgeschäft mühsam macht? Es können ganz, ganz viele Gründe dahinterstehen.

Das Verhalten und nicht die Eigenschaften von Unterstellten sollten beurteilt werden. Das schafft Raum, um nach den Gründen zu fragen.

Indem ich das Verhalten und nicht die Eigenschaften bei einer Personalbeurteilung in den Vordergrund stelle, schaffe ich Raum, um nach den Gründen zu fragen. Unpünktlich sein ist ein Urteil, aber Zu-spät-Kommen ist eine Feststellung. Das wiederum ist die Voraussetzung für dialogische Qualifikationsgespräche. Es erlaubt mir zu sagen: »Hauptfeldweibel Feller, mir ist aufgefallen, dass Sie in den vergangenen zwei Wochen drei Mal zu spät gekommen sind. Was sind die Gründe?« Das ist auch Achtsamkeit. Ich gebe Hauptfeldweibel Feller Raum und fordere so von ihm ebenfalls Achtsamkeit. Wobei Achtsamkeit natürlich nicht nur im Personalwesen relevant ist: Das in der Entschlussfassung wiederum konsequent eingeforderte »Denken in Varianten« hilft, alternative Lösungen zu entwickeln. Prozesse sind nicht alles, aber sie können tatsächlich die Achtsamkeit fördern.

Mesoebene: Fürsorge für die Einheit

zfo Wie lässt sich Achtsamkeit mit der Fürsorgepflicht militärischer Kommandanten verbinden?

Hofstetter Das Dienstreglement – eine Verordnung des Schweizer Bundesrates, also quasi das höchste Reglement der Schweizer Armee – hält fest, dass die Auftragserfüllung im Zentrum steht; im Ernstfall unter Einsatz des Lebens. Gleichzeitig stellt es klar, dass der Vorgesetzte für das Wohl und den Schutz seiner Unterstellten verantwortlich ist. Ohne Achtsamkeit lässt sich mit dieser anspruchsvollen Spannung nicht umgehen. Ein

Kommandant, der nicht achtsam handelt, wäre über kurz oder lang zum Scheitern verurteilt: Er verlöre gleichzeitig das Vertrauen seiner Unterstellten und die Aussicht auf Erfolg.

zfo Welche Rolle spielt Achtsamkeit in Bezug auf die Resilienz und psychische Gesundheit von militärischen Einheiten? Was lässt sich dazu im Kontext langandauernder Konflikte sagen?

Hofstetter Achtsamkeit ist nicht allein seligmachend und die Anforderungen an militärische Kommandanten sind vielfältig: Auch die taktische Führungskompetenz oder die organisatorische Fähigkeit eines Chefs wirken sich auf die Einheit aus. Selbstverständlich wäre es wünschenswert, wenn er oder sie obendrein noch achtsam ist. Die Notwendigkeit hoher Bestände für die Landesverteidigung und die beschränkte Ausbildungszeit aufgrund des Drucks aus der Wirtschaft setzen dem Machbaren gewisse Grenzen. Ganz konkret heißt dies, dass wir eine genügende Anzahl an Personen mit Führungsverantwortung (Kader) brauchen und manchmal Kompromisse eingehen müssen. Natürlich ist Achtsamkeit wichtig, aber Achtsamkeit wird letztlich für das Militär nie ein Primärkriterium sein können.

Norman Schwarzkopf, Befehlshaber der Koalitionstruppen im zweiten Golfkrieg, meinte zu diesem potenziellen Dilemma zwar: »Leadership is a potent combination of strategy and character. But if you must be without one, be without the strategy.« Die Realität ist, dass Militär immer in einem trockenen Arbeitsmarkt stattfindet. Daher werden wir unweigerlich den einen oder anderen im Kader haben, der nicht achtsam ist, aber das Taktische versteht. Ich will Schwarzkopf nicht widersprechen und sagen, dass Charaktereigenschaften weniger wichtig wären als technisches oder taktisches Know-how. Doch eine ordentliche Portion Realismus ist angezeigt: Wenn im Falle der Landesverteidigung hunderttausende von Personen unter Waffen stehen, werden wir nicht Kader wegen mangelnder Achtsamkeit zu Hause lassen. Wir werden möglichst viel versuchen müssen, um Achtsamkeit zu fördern. Doch dies hat auch klare Grenzen. So kann in der beschränkten Ausbildungszeit nicht alles erreicht werden – in der Schweiz dauert die Unteroffizierschule gerade einmal sechs Wochen. Für andere Streitkräfte, die Berufsarmeen sind, ist dies nicht anders. Ein Personalpool ist ein Personalpool, daran ändert auch die zweijährige Ausbildung eines Unteroffiziers nichts.

zfo Gibt es konkrete Beispiele aus deiner Lehre, in denen achtsame Führungsprinzipien erfolgreich angewendet wurden?

Hofstetter Einige Jahre durfte ich angehende Offiziere ausbilden. Jedes Mal, wenn ein solcher 22-jähriger junger Schweizer begreift, dass er die ihm anvertrauten Soldaten achten, ja sogar lieben soll – und das unter Druck auch noch durchzieht –, ist es ein Erfolg: für die Soldaten, aber auch für den jungen Kader.

Makroebene: Ethik und Auftrag

zfo Wo siehst du die Verbindung zwischen Achtsamkeit und ethischer Verantwortung im Rahmen des Kriegsvölkerrechts?

Hofstetter Die Ethik ist ein integraler Bestandteil der Führungskompetenz in den Streitkräften von Rechtsstaaten. Die Ausbildung des Kriegsvölkerrechts trägt maßgeblich zur ethischen Kompetenz unserer Kader bei. Sie wird anhand von drei Säulen vermittelt: dem Unterscheidungs-, dem Verhältnismäßigkeits- und dem Vorsorgeprinzip. Allein die Begriffe lassen erahnen, dass in jeder Hinsicht Achtsamkeit erforderlich ist. Ich will die ethische Kompetenz anhand des Unterscheidungsprinzips erläutern: In seinem Kern steht die Unterscheidung zwischen Kombattanten und Nichtkombattanten beziehungsweise zwischen militärischen Zielen und Zivilobjekten, die nicht direkt bekämpft werden dürfen. Im Krieg darf ich als Militärangehöriger auf einen Soldaten schießen, ich darf aber nicht auf eine Zivilperson schießen. Diese Unterscheidung ist eine zentrale Errungenschaft des Kriegsvölkerrechts, von dieser hängt viel ab. Wenn sich zum Beispiel jemand ergibt, verliert er in diesem Moment den Status als legitimer Gegner.

In modernen Konflikten gibt es jedoch sehr anspruchsvolle Grauzonen. Zum Beispiel gegnerische Kämpfer, die sich bewusst unter die Zivilbevölkerung mischen, oder Gegner, die keine Uniform tragen und ihre Waffen verdeckt führen, was eigentlich völkerrechtlich verboten wäre. Dies führt zu sehr anspruchsvollen Situationen, in denen Soldaten unter hohem Druck und unter echter Gefährdung entscheiden müssen. Ein klassisches Beispiel, das x-fach so vorgekommen ist: Ein Fahrzeug mit Zivilpersonen rast auf einen Checkpoint zu. Sind das Zivilisten auf der Flucht vor einer Bedrohung? Oder sind das Attentäter, die sich als Zivilpersonen ausgeben? Achtsamkeit ist in einer solchen Situation in jeder Hinsicht entscheidend: in akuter Gefährdung einen kühlen Kopf bewahren und aufmerksam sein, um innerhalb kürzester Zeit eine Entscheidung zu treffen, die das Überleben oder den Tod des Gegenübers, aber auch von einem selbst zur Folge haben kann. Ich kann mir nicht vorstellen, wie man eine solche Situation ohne Achtsamkeit erfolgreich bewältigen könnte.

In akuter Gefährdung einen kühlen Kopf bewahren, um innerhalb kürzester Zeit eine Entscheidung zu treffen, die das Überleben oder den Tod zur Folge haben kann.

zfo Inwiefern kann Achtsamkeit als ethisches Korrektiv bei der Zielverfolgung militärischer Organisationen dienen?

Hofstetter Ich würde Achtsamkeit nicht als Korrektiv, sondern als Voraussetzung bezeichnen. Wenn ich die Menschenwürde oder den Schutzstatus einer zivilen Einrichtung missachte, kann ich auch nicht ethisch vertretbar handeln. Somit ist die richtige, tief verankerte Grundhaltung wesentlich. Als Absicherung, damit wir Achtsamkeit auch im Extremfall umsetzen können.

zfo Welche Grenzen hat der Achtsamkeitsbegriff in der militärischen Realität?

Hofstetter Das Kriegsvölkerrecht und die Militäretik sind pragmatisch konzipiert: Sie gehen davon aus, dass es das Kon-

zept einer militärischen Notwendigkeit gibt. Letzterer steht die Menschlichkeit gegenüber. Die drei Prinzipien (Unterscheidungs-, Verhältnismäßigkeits- und Vorsorgeprinzip) helfen bei der Abwägung. Für Außenstehende wirkt das zuweilen paradox oder gar zynisch. Tatsächlich ist es aber für ethisch vertretbare militärische Gewaltanwendung wesentlich, diese Spannung auszuhalten. Die militärische Notwendigkeit kann die Tötung eines gegnerischen Soldaten erfordern; die Menschlichkeit verbietet dabei gleichzeitig unnötige Grausamkeit – und in dem Moment, wo der Gegner sich ergibt, wird die Notwendigkeit der Tötung hinfällig. Solche Mechanismen sind in der westlichen Militäretik begründet und im Kriegsvölkerrecht hinterlegt.

Vergleich mit zivilen Organisationen

zfo Was können zivile Führungskräfte von militärischer Führung über Achtsamkeit lernen – und umgekehrt?

Hofstetter Der Kommandant der Höheren Kaderaus- und Divisionär René Wellinger, hält es treffend fest: Es gibt nicht eine militärische und eine zivile Führung. Es gibt einfach Führung. Der Kontext variiert in beiden Bereichen massiv: im Militärischen von der Zimmerordnung in der Kaserne bis zum Gegenangriff in ein Maschinengewehrfeuer; im Zivilen von der Sitzungsleitung bis zur Massentlassung im drohenden Konkursfall. Damit kann grundsätzlich alles aus der einen Welt in die andere übertragen werden – mit den notwendigen Anpassungen. Mutatis mutandis, wie der Lateiner sagt.

Es gibt nicht eine militärische und eine zivile Führung. Es gibt einfach Führung. Der Kontext variiert in beiden Bereichen massiv.

zfo Gibt es Elemente in deiner Forschung, die auf den Transfer zwischen militärischem und zivilem Führungsverständnis zielen?

Hofstetter Im Dezember 2025 ist mein Buch »Auftrag. Mensch. Organisation.« erschienen, das ich zusammen mit Thomas Vogel und Reto Wegmann geschrieben habe. Alle drei stehen wir

mit einem Fuß im Zivilen und mit einem Fuß im Militär. Gemeinsam wollen wir aufzeigen, wie Firmen und andere Organisationen Führungswissen aus dem Militär übernehmen können – achtsam und ohne Kasernenton. Im Gegenzug unterrichten wir angehende Kommandantinnen und Kommandanten an der Zentralschule darin, wie sie ihre zivilen Führungskompetenzen in ihre Kompanien transferieren können.

In dem Buch schildere ich ein Beispiel aus meinem Alltag, wo ich den Transfer selbst erlebt habe: Anderthalb Monate nach meinem Wechsel an die Universität Luzern im Februar 2020 wurde ich kurz vor dem Lockdown beauftragt, den Fernunterricht der gesamten Universität sicherzustellen. Zu diesem Zeitpunkt kannte ich weder die Universität besonders gut noch die wesentlichen Leistungsträgerinnen und -träger oder Stakeholder. Ich besitze auch keine spezifischen IT-Kenntnisse. Trotzdem organisierte ich gemeinsam mit einem kleinen Team innerhalb von vier Arbeitstagen die Umstellung auf digitale Lehre. Wir identifizierten die Bereiche Didaktik, Informatik und Kommunikation als zentrale Teilprobleme, wir beschafften Zoom-Lizenzen und sorgten dafür, dass der Unterricht und die Arbeit nahtlos weiterlaufen konnten – zu einem Zeitpunkt, als andere Hochschulen die Vorlesungen erst einmal einstellen mussten.

Ich bin überzeugt, dass ein solches Outcome unter diesem Zeitdruck ohne die strukturierte, klare Vorgehensweise, die ich eins zu eins aus der militärischen Führung übernommen habe, nicht möglich gewesen wäre – und wohl auch nicht ohne die Stressregulation, die ich in zahllosen Übungen und Kursen trainieren konnte.

zfo Abschließend eine persönliche Frage: Was fasziniert dich an der Erforschung, der Aus- und Weiterbildung sowie der Ausübung von Führung im militärischen Kontext? Du hast dem einen Gutteil deines bisherigen Berufslebens gewidmet.

Hofstetter Ich will seit jeher meinen Beitrag zu einer verteidigungsfähigen Schweizer Armee leisten. Als ich 2004 in die Offiziersschule einrückte, wurde ich von einigen Freunden belächelt, von anderen regelrecht verachtet. 2022 ist der Krieg nach Europa zurückgekehrt. Seither hat mir mehr als einer meiner Zivildienstkollegen gedankt und anvertraut, dass er seine damalige Entscheidung bereue. Niemand rechnet mit Panzern am Rhein. Aber die Schweiz ist Teil Europas und gemeinsam müssen wir die notwendige Abschreckung wieder herstellen, damit meine Kinder im selben Frieden leben können, wie ich es durfte.

zfo, Andreas Wenger Herzlichen Dank für dieses sehr interessante und aufschlussreiche Gespräch, Patrick.

Lesetipp zur Achtsamkeitsforschung

Good, D. J. et al.: Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. In: Journal of Management, 42. Jg., 2016, H. 1, S. 114–142.

Lesetipp zur Führung

Hofstetter, P./Vogel, T./Wegmann, R.: Auftrag. Mensch. Organisation. Führung zwischen Chaos und Perfektion, Zürich 2025.

Zur Person:



Dr. Patrick Hofstetter hat langjährige militärische und zivile Führungserfahrung. Seit Januar 2023 beschäftigt er sich als Dozent an der Militärakademie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich mit der Vermittlung und Erforschung militärischer Führung und von Entscheidungsprozessen. Zuvor leitete er die Weiterbildung an der Universität Luzern und war als Bataillonskommandant sowie Generalstabs-offizier in der Schweizer Armee tätig.