

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 139 (1973)

**Heft:** 6

**Artikel:** Leitsätze für Vorgesetzte

**Autor:** Stäubli, Jacques

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-48044>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### 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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### 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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.01.2026

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

- Indirekt- wie Direktfeuer erhalten größere Wirkung, wenn der Gegner auf günstigste Entfernung gestoppt oder mindestens verzögert wird. Dies ist durch den Einsatz von Minen und Hindernissen zu erreichen.
- Die Stellungen sind gegen das «Ausräumen» durch abgesessenen Gegner mit Drahthindernissen und weiteren Minen zu schützen.

*Die Feuerstellung der gezogenen Artillerie wird damit zum Artilleriestützpunkt.*

## 6. Schlußfolgerungen

Die gezogene Artillerie (auf die Panzerartillerie soll hier nicht mehr eingetreten werden) wird sich den Aufklärungsmitteln und dem darauf folgenden Feuer eines möglichen Gegners in den meisten Fällen nicht mehr entziehen können. Sie muß zudem in ihren Stellungen jederzeit mit dem Auftauchen von mechanisiertem Gegner rechnen. Sie hat sich mit diesen Tatsachen abzufinden und ihre Gefechtsführung entsprechend anzupassen. Dabei ist folgendes von Wichtigkeit:

- Maßnahmen zum Überleben des gegnerischen Feuers erhalten nach dem Bezug des Dispositivs gegenüber allem andern den Vorrang.
- Organisation und Einsatzgrundsätze müssen auf der Idee basieren, daß wohl *das eigene Feuer* normalerweise zusammengefaßt wird, die Abteilung also Feuereinheit ist, daß die einzelnen Batterien aber auch im Abteilungsdispositiv mehr dezentralisiert und logistisch und somit auch kommando-technisch unabhängiger werden müssen. Dabei verlieren die Gefechtsstaffeln ihre Bedeutung größtenteils.
- Die Stellungsräume sollen nach Möglichkeit abseits von Durchbruchsachsen gewählt werden, mit Vorteil dort, wo Schutzzräume bereits vorhanden sind oder mit einem Minimum an Zeit und Arbeit erstellt werden können (Stellungen am Rand von Ortschaften, mit Kellern). Kleinere Einschränkungen für gewisse technische Wirkungsräume müssen dabei gegebenenfalls in Kauf genommen werden.
- Für den Fall, daß Unterstände abseits von Ortschaften erstellt werden müssen und für die restlichen Feldbefestigungsarbeiten sollen die notwendigen Geniemittel in Form von Maschinen zur Verfügung stehen. Die Verstärkung insbesondere der Unterstände zu volltreffersicheren Refugien (Beton) für die gesamte Truppe soll eines der wichtigsten Anliegen der Kommandanten sein.
- Schließlich ist bei der Ausbildung der Truppe ein Schwerpunkt auf das «Überleben in Stützpunkten» zu legen und Kadern wie Mannschaften ist die Wirkung des Feuers besser als bisher bewußt werden zu lassen.

Die gezogene Artillerie wird durch diese Maßnahmen wohl ihre «Mobilität» im herkömmlichen Sinne etwas verlieren. Sie wird jedoch dadurch die besten Chancen besitzen, den Kampfbeginn überhaupt zu erleben und ihr Feuer zugunsten der Kampftruppen «mobil», rasch und mit Erfolg einzusetzen.

*Wir haben schnell gesiegt, nur weil die Offiziere vorne gingen.  
Sonst wäre das Gefecht nicht so rasch zu Ende gewesen.*

*Überhaupt, wie kannst du einen Soldaten zwingen, vorauszugehen?  
Wie könntest du ihm den Befehl geben «Geh voraus!»? Ich glaube,  
es wäre unmoralisch, unanständig. Du kannst einem Soldaten  
nicht sagen «Geh du als erster ins Minenfeld», nur weil er ein Soldat  
ist und du der Vorgesetzte.*

*(«Gespräche mit israelischen Soldaten», S. 102f.)*

## Leitsätze für Vorgesetzte

Major Jacques Stäubli

*Vorbemerkung der Redaktion:* Nachfolgende Leitsätze stammen aus der bundesdeutschen Zentralen Dienstvorschrift «Hilfen für die Innere Führung» (ZDv 10/1), die am 10. August 1972 in Kraft gesetzt worden ist. Diese Vorschrift geht von der in der Vorbemerkung formulierten Voraussetzung aus, daß zeitgemäße Menschenführung gleichrangig neben der taktischen und technischen Führung stehe. Da diese Voraussetzung zweifelsfrei auch für unsere Armee volle Gültigkeit besitzt, geben wir das Kernstück der Dienstvorschrift, die «Leitsätze für Vorgesetzte», nachfolgend im Wortlaut wieder. Dies geschieht nicht in der Meinung, Patentlösungen anzubieten, sondern vielmehr, Informationen zu vermitteln und zum Nachdenken anzuregen. Wir erachten dies als einen fruchtbaren Beitrag zur waltenden Diskussion und nicht zuletzt im Hinblick auf die im Gang befindliche Neugestaltung des Dienstreglementes.

Sbr

### Führungsstil

#### Leitsatz 1

Der Vorgesetzte festigt seine *Autorität* auch durch Beispiel in Haltung und Pflichterfüllung. Dazu gehören auch Überzeugungskraft und Initiative, fachliches Können und ein gutes menschliches Verhältnis zu seinen Untergebenen.

#### Leitsatz 2

Der Vorgesetzte läßt sich – wenn zweckmäßig – vor *Entscheidungen* beraten. Den oder die Berater wählt er in Abwägung des Gegenstandes, des Sachverständes und des Betroffenseins aus. Diskussion ist ein wichtiges Mittel der Entscheidungsvorbereitung. Die *Gesamtverantwortung* bleibt beim Vorgesetzten.

#### Leitsatz 3

Der Vorgesetzte überwacht die Ausführung seiner *Befehle* und *Aufträge*. Befehle und Anweisungen gibt er so, daß die Dienstaufsicht womöglich als Erfolgskontrolle ausgeübt wird.

#### Leitsatz 4

Der Vorgesetzte delegiert Aufgaben und die damit verbundene *Teilverantwortung*. Das schafft die Voraussetzung für Mitwirkung, Mitverantwortung und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

#### Leitsatz 5

Der Vorgesetzte soll den Soldaten die Bedeutung ihres Tuns durch sein sichtbares *Interesse* erkennbar machen; das gilt vor allem für unbekannte Tätigkeiten.

#### Leitsatz 6

Der Vorgesetzte bemüht sich, seinen Soldaten die Notwendigkeit der ihnen erteilten Aufträge zu erläutern und Verständnis für seine Anforderungen zu wecken. Der Vorgesetzte erklärt seinen Soldaten den Sinn ihrer Tätigkeiten so, daß ihnen *Handeln aus Einsicht* möglich wird, damit Gehorsam auch dann geübt wird, wenn die Umstände Information und Erklärung nicht zulassen.

#### Leitsatz 7

Der Vorgesetzte sucht das *Gespräch* mit einzelnen Soldaten und mit Soldaten in Gruppen. Durch das Prinzip der offenen Tür, zum Beispiel festgelegte Sprechzeiten, stellt er sicher, daß seine Soldaten ihm ihre Anliegen vortragen können.

#### Leitsatz 8

Der Vorgesetzte gibt den gewählten *Vertrauensmännern* Gelegenheit zur Aussprache. Er regt sie sogar dazu an. Er ist sich bewußt, daß ihre Aufgabe nicht nur in der Mitwirkung bei Disziplinarangelegen-

heiten besteht. Die Vertrauensmänner tragen auch zur verantwortungsvollen Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zur Erhaltung des kameradschaftlichen Vertrauens innerhalb der Einheit, zur Gestaltung des inneren Dienstbetriebes in Fragen der Fürsorge, der Berufsförderung und des außerdienstlichen Gemeinschaftslebens bei. Bei Bedarf unterstützt der Vorgesetzte die Vertrauensmänner, indem er einzelne oder mehrere geeignete Soldaten bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben zur Verfügung stellt.

### Methoden der Ausbildung

#### Leitsatz 9

Alle Vorgesetzten sollen ihren Soldaten Ausbildung vorrangig als Förderung verständlich machen und damit Selbsterziehung und Initiative herausfordern. Anleitung, Hilfe und Ermutigung sind hierzu oft wirksamer als andere Maßnahmen.

#### Leitsatz 10

Der Vorgesetzte bemüht sich um *Selbstkontrolle*. Gegenüber kritischen Vorstellungen seiner Untergebenen ist er aufgeschlossen. Eigene Fehler einzugehen schadet der Autorität nicht.

#### Leitsatz 11

Der Vorgesetzte gibt die *Anerkennung*, die er für Leistungen seiner Einheit erhält, an seine Untergebenen weiter. Bei Mißerfolgen sucht er die Ursachen zunächst bei sich und dann erst bei seinen Untergebenen.

#### Leitsatz 12

Der Vorgesetzte bemüht sich um das Vertrauen seiner Untergebenen. Er berücksichtigt deren *Leistungsfähigkeit* und fordert weder zu viel noch zu wenig. Durch Vorgabe von Vertrauen und durch Inkaufnehmen auch von Mißerfolgen erreicht der Vorgesetzte, daß seine Untergebenen mehr und mehr sich selbst vertrauen, Schwierigkeiten immer besser meistern und größere Verantwortung übernehmen können.

#### Leitsatz 13

Der Vorgesetzte beherzigt, daß der Erfolg der Ausbildung nicht nur auf *Wort und Lehre* beruht, sondern auch von seinem persönlichen Verhalten bestimmt wird. Er teilt Härten und Entbehrungen mit seinen Soldaten.

#### Leitsatz 14

Der Vorgesetzte soll sich mit Sprech- und Denkweise, Einstellung, Kenntnissen und Belastungsfähigkeit seiner Soldaten vertraut machen. Er knüpft an die *Erfahrungen* und Interessen seiner Soldaten an, um sie richtig einsetzen und bessere Leistungen erzielen zu können.

#### Leitsatz 15

Der Vorgesetzte berücksichtigt, daß in der Ausbildung starke Einflüsse auch von den unterstellten Soldaten und von den Beziehungen der einzelnen Glieder von Gruppen untereinander ausgehen. Die Kenntnis der *Gruppenbeziehungen* ist daher für den Vorgesetzten unerlässlich. Gruppenbildungen, die den soldatischen Zusammenhalt und die Kameradschaft fördern, sind zu unterstützen.

#### Leitsatz 16

Der Vorgesetzte wendet bevorzugt *Lob* und Anerkennung an. Er lobt die Soldaten auch schon bei kleineren Fortschritten und stärkt damit ihr Interesse und das Verantwortungsgefühl.

#### Leitsatz 17

Der Vorgesetzte muß *Befehle* mit angemessenen Mitteln durchsetzen. Er darf fehlerhaftes Verhalten seiner Untergebenen nicht dulden. Er soll den Betroffenen hören, ihm die Folgen des Fehlverhaltens deutlich machen und für die Zukunft richtiges Verhalten fordern und, falls geboten, ihn bestrafen. Rüge oder *Tadel* sollen sachlich sein und frei von verletzender Schärfe.

#### Leitsatz 18

Der Vorgesetzte bildet mit der *Härte* aus, die für die jeweilige Aufgabe erforderlich ist. Er hält seine Soldaten auch zu der Selbstdisziplin an, die ein Zusammenleben in der engen Gemeinschaft fördert.

### Leitsatz 19

Der Vorgesetzte muß für die *freiheitliche demokratische Grundordnung* im Sinne des Grundgesetzes eintreten und daher auch die politische und religiöse Einstellung seiner Soldaten achten. Das Recht, seine persönliche Überzeugung zu äußern, darf nicht dazu mißbraucht werden, seine Soldaten in einer bestimmten politischen oder religiösen Richtung zu beeinflussen. Die Freiheit und Freiwilligkeit der religiösen Betätigung sind sicherzustellen.

### Truppenfürsorge

#### Leitsatz 20

Der Vorgesetzte soll sich bewußt sein, daß seine Soldaten Anspruch auf *Fürsorge* haben. Die Sorge um das Wohl der ihm anvertrauten Soldaten beeinflußt stets seine Entscheidungen und Maßnahmen. Fürsorge soll die Soldaten unterstützen und ihnen helfen, ohne sie zu bevormunden.

#### Leitsatz 21

Der Vorgesetzte informiert seine Soldaten vorsorglich über die ihnen zustehenden *Fürsorgeansprüche*. Soweit erforderlich, bedient er sich der Unterstützung zuständiger Stellen. Hilfe gibt er schnell, gründlich und so unbürokratisch wie möglich. Diese Unterstützung ist unabhängig vom Wohlverhalten der Soldaten.

#### Leitsatz 22

Der Vorgesetzte sorgt in besonderem Maße für solche Soldaten, die, durch ihre Situation bedingt, mehr als andere belastet sind.

#### Leitsatz 23

Der Vorgesetzte soll die *freie Zeit* der Soldaten nur so weit einschränken, wie es dienstlich erforderlich ist: Freizeit dient nicht nur der Erhaltung der Einsatzfähigkeit, sondern auch der persönlichen Entwicklung.

#### Leitsatz 24

Der Vorgesetzte sorgt durch rechtzeitige und sinnvolle Gestaltung des Dienstplanes und durch rechtzeitige *Information* dafür, daß die Soldaten früh genug ihre Freizeit vorbereiten können.

#### Leitsatz 25

Der Vorgesetzte unterstützt die Soldaten bei der Gestaltung ihrer Freizeit durch Hinweise und Bereitstellung von Mitteln und Einrichtungen.

### Personalführung

#### Leitsatz 26

Der Vorgesetzte informiert seine Soldaten in Zusammenarbeit mit den zuständigen personalbearbeitenden Stellen über ihre *Laufbahnaussichten* und berät sie ihren Interessen und Begabungen entsprechend.

#### Leitsatz 27

Der Vorgesetzte trifft seine Entscheidungen so, daß er sich nicht nur von den Erfordernissen seines Bereiches leiten läßt, sondern – wenn immer möglich – das Wohl des einzelnen berücksichtigt.

Vor Entscheidungen oder personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die die *Laufbahn* eines Soldaten wesentlich beeinflussen, hört er die Betroffenen und die Zwischenvorgesetzten.

Ist die Entscheidung getroffen, soll sie dem Soldaten durch den unmittelbaren Vorgesetzten oder die personalbearbeitenden Stellen erläutert werden.

#### Leitsatz 28

Der Vorgesetzte soll sich bemühen, seine Untergebenen richtig zu erkennen und diese Erkenntnisse objektiv zu werten. Nur so kann er gerecht beurteilen. Er muß sich klar darüber sein, daß *Beurteilungen* nicht nur den Werdegang seiner Untergebenen entscheidend beeinflussen, sondern auch Auswirkungen auf die Bundeswehr haben.