

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 145 (1979)

**Heft:** 3

**Rubrik:** Kritik und Anregung

#### **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:** 18.02.2026

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

# Kritik und Anregung

## Die Schweizer Armee der neunziger Jahre: Sind die Konsequenzen zur Ausbildung und Führung richtig?

Das der ASMZ Nr. 11/1978 beigelegte Sonderheft über unsere Armee der neunziger Jahre hat einen guten Überblick über Lage, Tendenzen und abzuleitende Konsequenzen vermittelt. Die Aufmachung, welche durch den Versand zusammen mit der ASMZ beinahe halb offiziellen Charakter erhielt, sowie die Tatsache, dass höheren Orts so über Führung und Ausbildung gedacht wird, veranlassen mich, trotz dem wertvollen und verdankenswerten Inhalt zu einigen Punkten aus meiner Sicht einige Gedanken anzubringen.

Oberst Däniker schreibt in seinen Ausführungen über die Konsequenzen im Hinblick auf die Erziehung und Ausbildung: «Leider sind es nun aber nicht allein die jungen Offiziere, die das Maulen und Zurückgeben zulassen und selbst bereit sind, in ähnlichen Situationen dasselbe zu tun. Kritik wird bis weit hinauf in erster Linie zum Anlass zur Selbstverteidigung genommen, statt primär zum Anlass für Selbstkritik!» (S. 16.)

Meiner rund zehnjährigen militärischen und beruflichen Erfahrung entsprechend, habe ich bisher keine Situation erlebt, in welcher Untergebene (zum Beispiel Sdt, Uof oder Of) bei Kritik «gemault» haben, wenn der kritisierende Vorgesetzte fachlich und **menschlich** echt überzeugt hat. Kritik löst aber dann sehr oft Selbstverteidigung aus, wenn der Kritisierende ein Führungsklima erzeugt, welches dieses Verhalten begünstigt oder gar hervorbringt. Dies ist keineswegs nur eine militärische Erscheinung, sondern sie lässt sich an zahllosen Beispielen aus zivilen Betrieben belegen. Die Reaktion Untergebener auf Kritik (wohlverstanden auf fundierte, berechtigte und sachlich vorgebrachte Kritik) ist in der Tat ein gutes Indiz für das Vertrauen in die Führung und für die Akzeptanz

des Vorgesetzten in fachlicher und menschlicher Hinsicht.

Den darauffolgenden Ausführungen des Autors, wonach das undisziplinerte «Maulen» (und das Tolerieren desselben) «keine gute Voraussetzung für innere Geschlossenheit, für Bereitschaft, Befehlstreue und Durchhaltebereitschaft» sei, kann nur beigepflichtet werden – allerdings aus einem **anderen Grund**: Wo nämlich «gemault» wird oder wo Kritik stets Selbstverteidigung auslöst, da ist vielleicht ein Chef, der sich mit formeller Autorität durchsetzen kann, aber kaum ein Chef, der als Mann und Vorbild Vertrauen schafft und geniesst – eine der **wichtigsten Grundlagen** für den Ernstfall.

Es will mir scheinen, dass in diesem verdeckten Appell zur Disziplin der «Disziplinartikel» (DR 42) etwas zu sehr betont und dadurch auch der wahre Geist des DR bezüglich Führung verkannt wird. Im DR 44 steht denn auch: «**Ohne Vertrauen** zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sowie zwischen Kameraden lässt sich **die Disziplin** auf die Dauer **nicht erhalten**. Vertrauen gründet sich vor allem auf die Persönlichkeit der Führer. Im Krieg wie im Frieden ist daher die **Persönlichkeit der Vorgesetzten** massgebend für die Leistung der Truppe ...» (inklusive deren Kader, Anmerkung des Verfassers).

Wenn wir nun von der Annahme ausgehen würden, dass die Tendenz zum «Maulen» und zur Selbstverteidigung als Erscheinung auf breiter Basis ein Führungsproblem wäre, dann müssten – den vorausgegangenen Gedanken folgend – für die Zukunft **ganz andere Schlussfolgerungen** für die Führung und Erziehung gezogen werden.

Die zunehmende Technisierung, Automatisierung und die wachsende Papierflut bergen in unserer Friedensarmee bezüglich Führung die Gefahr in sich, dass bei der Kaderauswahl die rein **intellektuellen Fähigkeiten** auf Kosten der menschlichen Qualitäten **überbetont** werden. Wir laufen damit heute schon Gefahr, Militärtechnokraten jeglichen Grades heranzubefördern. Diese Militärtechnokraten verfügen zwar über brillantes Fachwissen und legen viel Einsatz an den Tag, doch wird ihnen wenig zwischenmenschliches Vertrauen entgegengebracht und auch selten natürliche Gefolgschaft seitens der Truppe **und** der Kader geleistet. Wir brauchen nicht Vorgesetzte, die jedes Reglement und jede Signatur auswendig können, wir brauchen auch nicht Chefs, die wandelnden Computer ähnlich eine tolle Informationsverarbeitungskapazität haben, aber selten den echten Kontakt zu Unterstellten (Truppe und Kader) finden. Heute mehr denn je brauchen

wir in der Armee Vorgesetzte, denen man kommentarlos und wo nötig ohne vorhergehende Erklärung gehorcht – **weil man ihnen vertraut** – als militärischem Fachmann und als **Mensch** und Vorbild. Wir benötigen also nicht Chefs, die in erster Linie mit ihrem Fachwissen Kritik anbringen, sondern Chefs, die beim Gros ihrer Untergebenen (Kader und Truppe) das Beste zur Entfaltung bringen. Es geht somit in Zukunft auch nicht darum, in erster Linie Disziplin **durchzusetzen**, sondern Chefs heranzubilden, die Disziplin **erzeugen** und erhalten. DR 44 weist klar genug darauf hin, dass formelle Disziplin und Gehorsam, die wohl für einen dreiwöchigen WK erzwungen werden können, keine solide Grundlage für den Ernstfall sind.

Wir dürfen uns somit jetzt und zukünftig nicht der schwierigen und auch zeitraubenden Führungsaufgabe entziehen, das menschliche «Format» einer Führungskraft bestmöglich zu **beurteilen**. Wir müssen uns wieder vermehrt vor Augen halten, dass fehlende Voraussetzungen auf dem zwischenmenschlichen Bereich in der Menschenführung **nicht** mit Mehrleistungen auf dem intellektuell-fachlichen Sektor **aufgewogen** werden können. Wir müssen auch wieder bewusster realisieren, dass dies **auch für höhere Chargen gilt**, obschon dort wenig direkter Einfluss auf die Truppe ausgeübt wird – aber das **Führungsklima ganzer Verbände** wird durch den höheren Chef geprägt.

Für die Zukunft muss hier ein Schwergewicht liegen: Bei der Auswahl, Ausbildung und Führung der Kader – und nicht in einer «Disziplinierung» der Kader aller Stufen.

Zum Abschluss sei noch ein Passus des erwähnten Berichtes zitiert: «Die sogenannte kritische Generation, zu der notabene bereits Haupteute gehörten, muss wiederum lernen, zunächst einmal sich selber gegenüber kritisch zu sein.» Dazu möchte ich abschließend bemerken, dass – nebst der Verwendung einer schlagwortartigen Etikette (wer ist denn **die kritische Generation?**) – es mir nicht ganz fair zu sein scheint, dass man den einen «mangelnde Selbstkritik» unterschiebt, aber damit gleichzeitig zum Ausdruck bringt, dass man selber (genügend) selbstkritisch sei.

Hptm E. W. Schmid

## «Kann die Armee ihren Auftrag erfüllen?»

Weitere Exemplare dieses Sonderheftes können bei Huber & Co., 8500 Frauenfeld, bestellt werden. Einzeln Fr. 2.–, ab 10 Exemplaren je Fr. 1.50, ab 100 Exemplaren je Fr. 1.–.