

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 158 (1992)

**Heft:** 2

**Vorwort:** 2000 Leutnants am Start zur Offizierslaufbahn

### **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:** 01.05.2026

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

## 2000 Leutnants am Start zur Offizierslaufbahn

Die ASMZ begrüsst die Generation 1992

### Chef von Chefs

Es gibt nur zwei wirklich grosse Sprünge in einer Offizierskarriere: den ersten vom Soldaten zum Korporal, zum Chef, zum Menschenführer; den zweiten vom Unteroffizier zum Offizier, zum *Chef von Chefs*. Die neuen Untergebenen sind nicht mehr nur Ausführende, sie stehen selbst in Führungsverantwortung. Für den ganzen Rest der Laufbahn bis hinauf zum General bleibt die Aufgabe ähnlich: Chefs führen und hinleiten zu Leistungen, die sie ihrerseits mit anderen Menschen zu erbringen haben. Der Aufstieg im Grad verändert nur das Gewicht der Probleme. Zum nächsthöheren Vorgesetzten dringt vor, was unten nicht gelöst werden kann. Gewicht meint Schwierigkeit, Vielfalt, Auswirkungen von Entscheiden, Aufwand. Der Vorgesetzte hat mehr und andere Informationen, mehr Mitarbeiter, einen anderen Blickwinkel, oft mehr Erfahrung, mehr Mittel, mehr Kompetenzen. Chefs von Chefs sind *Problemlöser*, denen das Problemlösen Spass macht. Sie fühlen sich dazu geboren. *Problembekämpfer* und *Mitläufer* gibt es auch. Sie sind der Ausschuss auf dem Weg nach oben. «Führe, folge oder geh aus dem Weg» steht auf kleiner Messingtafel auf dem Schreibtisch eines besonders erfolgreichen Chefs («Either Lead, Follow or Get Out of The Way», Ted Turner, CNN-Boss, 1992 Man of the Year of Time). Der Ton mag uns etwas zu forsch anmuten, aber er weist auf einen zentralen Punkt hin. Wo Menschen ihre Kräfte in einer hierarchisch gegliederten Gemeinschaft auf gemeinsame Ziele konzentrieren, ist Höchstleistung nur möglich, wenn alle am gleichen Strick ziehen. Hierarchie, das Wort lässt den vom Zeitgeist Bewegten schauern. Uns nicht. Vielleicht reden wir aneinander vorbei. In der Miliz ist der Untergebene nicht der Diener des Vorgesetzten. Er dient gleichberechtigt und gleichverpflichtet der gleichen Aufgabe. In einem Bündnis von Selbstdenkern wollen beide das Selbe, aber mit verteilten Rollen. Der Vorgesetzte wird mit seiner Verantwortung akzeptiert, sein Ziel ist auch mein Ziel, und die Verantwortung des unterstellten Chefs wird ebenso respektiert. Loyalität ist eine doppelte. Wehe dem Chef, der seinen Untergebenen nicht loyal ist, der Verantwortung abwälzt, keine klaren Ziele und Rahmenbedingungen definiert und ungenügende Mittel zuweist. Auftragstaktik, das Erfolgsrezept der modernen (und alten) Kriegführung lebt von diesem Verhältnis. Auftragstaktik setzt Kräfte frei. Untergebene können oft mehr als der Vorgesetzte. Hoffentlich auch. Der Chef hat eine andere Aufgabe. Er bündelt die Leistung von Spezialisten aller Art. Weil er seine Ziele nur erreicht dank der Arbeitsqualität der Unterstellten, informiert er sie umfassend und bildet sie aus. *Er sorgt dafür, dass sie gut sein können*. Offiziere sind immer auch Untergebene, aber sie gehen aufrecht, man spürt ihr Rückgrat, egal, welchen Grad sie haben.

Wir wollen nicht übertreiben. Das Verhältnis der verschiedenen Chefstufen ist täglich auf die Probe gestellt, und weder Parkinson noch Peters Prinzip sind uns fremd. Hilfreich ist der Grundsatz, dass jeder die Probleme seiner *eigenen* Stufe löst. Die ganze Energie soll in die Ausschöpfung des im Rahmen des gegebenen Auftrages liegenden Freiraumes einfließen. Die Frage, ob der Vorgesetzte *seinen*

Auftrag nicht besser anders lösen würde, verursacht Magengeschwüre und bringt der Sache selten etwas.

### Leutnant zur rechten Zeit

«Soviel Ende war nie» titelten die Leitartikler zum Jahreswechsel und legten ganze Listen vor. Wo viel Ende ist, da ist auch viel Anfang. Sie werden nicht Offizier in einer Endphase unserer Armee, sondern in einer *ausgesprochenen Anfangsphase*. Was kann sich ein Leutnant besseres wünschen?

Wo Neues geschieht, herrscht oft auch Streit. Verständlich, denn die Veränderung von Systemen hat viele Nebenwirkungen. Und wer da simpel und linear denkt, scheitert. Systemwandel hat mit chaotischer Dynamik, Komplexität, Vernetzung, Undurchsichtigkeit zu tun. Wer einen Mangel beheben will, kann an nicht gewollten oder unterschätzten Nebenwirkungen straucheln (fragen Sie Gorbatschow). Die laufenden Auseinandersetzungen um eine neue Armee drehen sich nicht um Prinzipielles, sondern um die Beachtung und richtige Gewichtung von Nebenwirkungen. Und da sind in der Tat noch einige Fragen offen. Wenn Parlament und Regierung die nötigen Entscheidungen getroffen haben, können Sie für den Rest Ihrer Militärdienstzeit am Vollzug mitwirken. Neue Formationen, neue Ausbildungsinhalte und -methoden werden, wenn das viele Reden aufhört, Hand und Fuss für Praktiker bekommen.

### Die ASMZ als Partner

Die ASMZ wird Sie begleiten. Seit bald 160 Jahren kämpft sie an vorderster Front für eine starke Landesverteidigung. Blättern Sie in alten Jahrgängen. Ein paar Diskussionen kommen immer wieder: Disziplinzerfall, Lockerung der Bräuche, Doktrinstreit, Bewaffnung, Instruktorenmangel, Defaitismus. Die Akteure wechseln, die Uniformen passen sich dem letzten Sieger an, die Terminologie folgt Moden, aber Krieg, Gewalt, Kampf, Führung bleiben dort, wo Menschliches im Zentrum steht, unverändert.

Die ASMZ hilft, dem Neuen auf der Spur zu bleiben. Miliz, womöglich mit noch kürzeren Ausbildungszeiten als heute, ist auf *intensive Weiterbildung der Offiziere* angewiesen. In Ihrem Jahrgang stecken auch die künftigen Obersten und Generäle. Plötzlich stehen sie vor operativen und strategischen Problemen. Nicht alle halten Schritt. Wer nicht früh beginnt, seinen Horizont zu öffnen, hat nachher keine Zeit mehr. Weiterbildung dreht sich zuerst um die aktuelle Aufgabe. Daneben aber soll die Einbettung in grössere Zusammenhänge nicht vernachlässigt werden. Studieren Sie Kriegsgeschichte, das Verhalten von Menschen im Kampf, die Erfahrungen anderer, das Geschehen jenseits der Grenzen. Die Schweizer Armee ist eine Funktion des strategischen Umfeldes. Wer den Wandel des Kriegsbildes nicht verfolgt und umsetzt, bereitet den falschen Krieg vor.

«*Je mehr ihr schwitzt, desto weniger blutet ihr im Krieg*» sagte General Schwarzkopf kürzlich vor Aspiranten der Marineakademie.

Greifen Sie zu, die Offiziersgesellschaften und die ASMZ stehen zu Diensten.

Hans Bachofner

