

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 160 (1994)
Heft: 2

Artikel: Über die Verantwortung des Offiziers
Autor: Zwygart, Ulrich
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-63167>

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: 14.04.2026

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

Über die Verantwortung des Offiziers

Ulrich Zwygart

Offizier zu sein, verpflichtet. Die Gesellschaft erwartet eine Persönlichkeit, die Verantwortung übernimmt; eine Leitfigur, die sich für das Wohlergehen unseres Staates einsetzt. Der Offizier soll Vorbild sein und das Vertrauen der ihm unterstellten Kameraden geniessen. G.

Der Offizier ist ein militärischer Vorgesetzter ab Stufe Leutnant. Offizier, abgeleitet vom lateinischen officium, beinhaltet die Begriffe (Dienst-)Pflicht und Obliegenheit. Im Wort liegt die Bedeutung: Von Verantwortung ist die Rede, nicht von Rechten oder gar Privilegien.

Die Militärgeschichte ist voller Zitate über die Verantwortung des Offiziers. Am bekanntesten sind Aussagen von *Friedrich dem Grossen* («Aus der Erfahrung weiss man, dass die Güte der Truppe einzig und allein in dem Werte ihrer Offiziere besteht») und von *Napoleon I.* («Es gibt keine schlechten Bataillone, es gibt nur schlechte Offiziere»)¹ Weniger bekannt, aber in diesem Zusammenhang nicht weniger bedeutsam, sind Worte, die *Winston Churchill* («Verantwortung ist der Preis der Grösse»), und der Schweizer Divisionär und Militärschriftsteller *Edgar Schumacher* («Wer Verantwortung empfängt, ist mehr als nur Söldner, er ist Teilhaber»)² gesagt haben. Aus diesen Zitaten wird deutlich, dass sich der Offizier sowohl einer höheren Instanz als auch seinen Soldaten gegenüber verpflichtet fühlen muss.

Die Verantwortung des Offiziers versteht sich im Spannungsfeld zwischen dem militärischen Auftrag und der Truppe. Einerseits ist der Offizier an das Primat der Politik und den von den Bundesbehörden erteilten Auftrag gebunden. Andererseits ist der Offizier für das Wohlergehen der ihm anvertrauten, unterstellten Soldaten verantwortlich. Vollständige Auftrags Erfüllung ohne eigene Verluste ist das erklärte Idealziel für den Offizier im Einsatz. Kriegsgeschichtliche Beispiele lehren uns, dass dies nur in den seltensten Fällen möglich war. Zusätzlich erfahren wir aus der Militärgeschichte, wie stark dezimierte Truppen nach aufopfernden Einsätzen ihrem Chef noch vertrauten, während intakte Mannschaften den Glauben an ihre Führer verloren hatten, die den Kampf aus Rücksicht auf die zu erwartenden hohen Verluste eingestellt und sich ergeben hatten. Deshalb darf der Offizier nicht am Erfolg allein ge-

messen werden. Wichtiger sind seine Bemühungen, sowohl den Auftrag zu erfüllen als auch möglichst viele seiner Leute wieder lebend heimzuführen. Für die Friedensausbildung lässt sich die Folgerung ableiten, hart, das heisst nach den Erfordernissen des Ernstfalls auszubilden, bleibende Erlebnisse zu schaffen und gleichzeitig fürsorglich um die Truppe bemüht zu sein.³ Auftrags- beziehungsweise einsatzorientierte Ausbildung und menschenori-

*Auftragsorientierte
Ausbildung und
menschenorientierte
Führung gehören zusammen.*

enterte Führung schliessen sich keineswegs aus, im Gegenteil, meines Erachtens gehören sie sogar zusammen. Das eine ist ohne das andere unvollständig. Vom heutigen Offizier verlangt dies Mut und vorbildliches Verhalten.

Damit ist aber die Verantwortung des Offiziers gegenüber seinen Unterstellten noch nicht vollständig aufgezählt. Über den Bereich der Fürsorge hinaus ist der Offizier verantwortlich für das Führungsklima seiner Unterführer, die Weiterbildung seiner Kader und die Kaderrekrutierung und -selektion.

Das Führungsklima kann nicht ausschliesslich aufgrund von Offiziersrapporten und der Anzahl zirkulierender Befehle und Dokumente beurteilt werden. Es ist der persönliche Einsatz des Offiziers gefordert, der längere Zeit mit der Truppe verbringt und ab und zu auch aktiv an ihrer Ausbildung und Versorgung teilnimmt. Der «Geschmack des Pulverdampfes» und das Gespräch mit einzelnen Soldaten können ein wirkliches Bild vom militärischen Alltag einer Einheit, ihrer Moral und dem Klima, in welchem die Truppe geführt wird, vermitteln.⁴ Wer es versteht, mit Humor und Einfühlungsvermögen auf die Soldaten zuzugehen, kann Besuche auch für die Truppe zu einem positiven Erlebnis werden lassen. Mit der Zeit kann so ein Vertrauensverhältnis entstehen, das für alle Führer zur Erreichung der Ziele im Frieden wie im Ernstfall so bedeutend ist.⁵

Die Weiterbildung der Kader ist eine weitere Daueraufgabe des Offiziers. Mit ihr steht und fällt eine effiziente, professionelle Ausbildung. Gute Weiterbildung führt auch zu



Ulrich Zwygart,
Major i Gst, Kdt Pz Bat 8,
Dr. iur., Fürsprecher,
Berufsoffizier der Mechanisierten
und Leichten Truppen.

motivierten Kaderleuten. Zeit zur Weiterbildung ist fast immer vorhanden; es ist nur eine Frage des Willens, der Prioritäten und der Organisation. Traditionell ist der Offizier für die Weiterbildung jener verantwortlich, welche zwei Stufen unter ihm stehen, das heisst der Bat Kdt für die Zugführer und der Kp Kdt für die Uof. In Zukunft dürfte unsere Armee zum Prinzip übergehen, dass Offiziere und Unteroffiziere klar definierte Verantwor-

Der Offizier nimmt seine Verantwortung wahr, indem er für die Armee einsteht, sei es im Freundeskreis oder am Arbeitsplatz, sei es an der Öffentlichkeit.

tungsbereiche haben und dass demzufolge Offiziere von Offizieren und Unteroffiziere von Unteroffizieren aus- und weitergebildet werden. Eine gute Lösung, die aber den Offizier nach wie vor an die Gesamtverantwortung für seine Truppe bindet.

Wird mit der Weiterbildung der Kader die Qualität der Ausbildung von morgen bestimmt, so führen die heute ausgewählten Offiziere die Armee von morgen. Die Rekrutierung der Guten und Selektion der Besten ist eine zeitintensive Sache und bedingt das Engagement aller, vor allem der Offiziere. Nicht nur wer in der Armee Führungsverantwortung übernehmen will, sondern auch wer aufgrund von (Führungs-)Persönlichkeit, Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten dazu befähigt erscheint, muss in das Auswahlverfahren integriert und geprüft werden. Das Führungsklima, welches ein Offiziersanwärter prägt, ist dabei von besonderer Bedeutung. Die Selektion soll breit abgestützt sein, sowohl materiell (viele stichhaltige Beobachtungen, Ergebnisse und Hinweise) wie personell (viele an der Evaluation beteiligte Offiziere und höhere Unteroffiziere). Auch der für die Selektion verantwortliche Offizier muss den Anwärter gut kennen. Sein Entscheid betreffend Vorschlag bzw. Nicht-Vorschlag ist direkter Ausfluss aus seiner Verantwortung gegenüber dem Auftrag und der Truppe: Nur die Besten sind zum Wohle von Staat und Armee gut genug!

Gegenüber Politik und Staat, mithin der Gesellschaft, ist der Offizier der Repräsentant der Armee und verkörpert die Verantwortung, welche die Armee im Interesse von Land und Volk für Frieden und Freiheit in Un-

abhängigkeit trägt. Der Offizier nimmt seine Verantwortung wahr, indem er für die Armee einsteht, sei es im Freundeskreis oder am Arbeitsplatz, sei es in der Öffentlichkeit. Der Offizier steht loyal zur «Armee 95» und beteiligt sich mitdenkend an der über 1995 hinausgehenden Form unserer militärischen Selbstbehauptung; letzteres bedingt, dass er über ein «ausreichendes Minimum an Wissen über die Zusammenhänge und über die Komplexität des Gegenstandes» (*Gustav Däniker*)⁶ verfügt, dies wiederum ruft nach konstanter, auch persönlicher Weiterbildung des Offiziers.

Der Berufsoffizier trägt eine besondere Verantwortung. Weil er hauptsächlich verantwortlich ist für den Ausbildungserfolg in den Schulen und mitverantwortlich für die Einsatzfähigkeit in den Truppenkursen, muss er durch sein persönliches und militärisches Vorbild überzeugen. Permanente Selbstdisziplin und militärische Weiterbildung sind erforderlich, um ihn zum «Vorreiter» der Miliz werden zu lassen, eine Rolle, die die Miliz bereitwillig und freudig akzeptiert, sofern der Berufsoffizier sich auch tatsächlich um diese Vorbildfunktion bemüht.

Nur vom Offizium des Offiziers war bis anhin die Rede. Gibt es denn keinen Lohn für alle mit der Verantwortung verknüpften persönlichen Anstrengungen? – Dieser Lohn wird auch künftig vorwiegend im immateriellen Bereich zu finden sein, auch wenn im Rahmen der «Armee 95» Mittel und Wege gefunden werden sollten, um den einen praktischen Dienst (Abverdienen) leistenden Kadern eine höhere Geldentschädigung abzugeben als bis anhin. Der wirkliche Lohn des Offiziers liegt im Respekt der direktunterstellten Führer und in der Gefolgs-

Nur die Besten sind zum Wohle von Staat und Armee gut genug!

schaft der Truppe. Die Wertschätzung seiner Soldaten ist es, die dem Offizier eine innere Befriedigung verschafft und ihn für weitere Anstrengungen motiviert. *Edgar Schumacher* sagte dazu: «Denn der andere Erfolg bleibt ihm unverkürzt: das Wissen, dass er Menschen etwas gegeben, im glücklichen Fall, dass er etwas aus ihnen hat machen können. Und das ist die innerste Befriedigung jeder führenden Bemühung.»⁷ Im weiteren profitiert der Of-

fizier von seinen Führungserfahrungen. Die Chance, bereits als junger Offizier Erwachsene in einem nicht immer idealen Umfeld und teilweise täglich unter erschwerten Bedingungen zu führen, ist wohl einzigartig. Unsere Wirtschaft, die sich auf den Weltmärkten behaupten muss, kann auf diesen Erfahrungsschatz und das Plus ihrer Führungskräfte im Vergleich zu denjenigen der ausländischen Konkurrenz bauen. Hier steckt

Der wirkliche Lohn des Offiziers liegt im Respekt der direktunterstellten Führer und in der Gefolgschaft der Truppe.

zugleich die Herausforderung für die Berufsoffiziere, nämlich (Führungs-) Erlebnisse zu schaffen, damit die Offiziere vom Abenteuer Führung ergriffen werden und dank der sich angeeigneten Führungspraxis ihren zivilen Arbeitgebern zum Gewinn von Marktanteilen verhelfen können.

Offizier sein, bedeutet Verantwortung tragen für die Erfüllung der gestellten Aufträge und zum Wohle der Truppe. Die Verantwortung ist umfassend und unteilbar. Umgekehrt trägt die Verantwortung aber auch den Offizier, der sich mit Hingabe den komplexen Problemen annimmt und nichts anderes erhofft als innere Befriedigung und ein stetes Anwachsen an Menschenkenntnis und Führungserfahrungen. So betrachtet, öffnet die Verantwortung dem Offizier Chancen und Perspektiven.

Anmerkungen

¹ *Wetter, Ernst*: Militärische Zitate, Frauenfeld 1984, S. 165.

² *ibid*, S. 211.

³ *Steiger, Rudolf*: Menschenorientierte Führung, 7. überarbeitete Auflage, Frauenfeld 1994, S. 62/63.

⁴ *De La Billière, Peter*: Storm Command, Harper Collins, London 1992, S. 109.

⁵ *Zwygart, Ulrich*: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen, 3. Auflage, Frauenfeld 1992, S. 127.

⁶ *Däniker, Gustav*: Engagement mit Schwachstellen, in: MILIZ Nr. 13 (November 1993), S. 59.

⁷ *Schumacher, Edgar*: Umgang mit Menschen und Menschenführung, Frauenfeld 1959, S. 261. ■