

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 162 (1996)

**Heft:** 5

**Rubrik:** ASMZ-Forum

#### 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:** 24.02.2026

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

## Zeitgemässes Menschenführung?

Das Problem «Menschenführung» wird allzusehr «akademisiert». Was ist denn eigentlich Neues an der sogenannten zeitgemässen Menschenführung? Hätte man sich in den letzten Jahrzehnten im Militär und im Zivil z.B. an die beigelegten Führungsregeln gehalten (60 Jahre alt!) und hätte sie konsequent bei einem Fehlverhalten sofort und an Ort und Stelle besprochen (z.B. auch mittels eines kurzfristigen Unterbruchs im militärischen Fachdienst), so hätte man sich tausende von Kilogramm Papier, ungezählte Bundesordner und Prokifolien sowie hunderttausende wenn nicht gar Millionen von Franken ersparen können.

Und noch etwas: Die militärische Courage ist heutzutage weitgehend verflogen. Noch nie hat man den Mut aufgebracht, z.B. die seinerzeitigen Äusserungen von Herrn Ständerat Schoch in aller Form und nachhaltig zu kritisieren, es werde im Militär schlecht geführt. Der genannte hohe Standesherr aus dem liberalen Lager war sich dabei nicht einmal bewusst, dass er damit die zivilen Führungsqualitäten der Miliz-, Bataillons- und Regimentskommandanten desavouierte. Und solche Leute bestimmen heute unser Militärwesen!

Div a D Wächter  
8260 Stein am Rhein

### Zehn Führungsregeln

(auch vom unterstellten Kader konsequent zu verlangen)

**1.** Auch Kader und Soldaten sind in erster Linie Menschen. Und dies sowohl in der Ausbildung als auch im Kampf. Unternehmen Sie deshalb alles, um die Untergebenen gründlich kennenzulernen.

**2.** Ihre Untergebenen messen Sie in erster Linie nach folgenden Eigenschaften:

- Sach- und Fachkenntnis
- Korrektheit und Gerechtigkeit
- Konsequenz und Beharrlichkeit.

**3.** Denken Sie stets an die laufende *Information* Ihrer Untergebenen. Was müssen sie zu welcher Zeit wissen, um ihre Arbeit gut auszuführen? (Rückwärtsplanung)

**4.** Erteilen Sie *rechzeitig klare Aufträge* unter möglichster Vermeidung des «Wie». Überprüfen Sie konsequent die Auftragserfüllung.

**5.** Bedenken Sie stets die Folge:  
Ordre – Contreordre – Désordre.

Lassen Sie es nie zu dieser Folge kommen.

**6.** Beachten Sie zusammen mit Ihrem Kader:

- die reglementarischen Vorschriften
- die Verantwortungs- und Kompetenzbereiche.

**7.** Erziehen Sie Ihre Kader auch zum Mut, auf *korrekte Art durchzugreifen*.

**8.** Belegen Sie Ihre Kritik stets mit einer eigenen, besseren Lösung. Stellen Sie allenfalls Vor- und Nachteile von Lösungen einander gegenüber.

**9.** Kritisieren Sie weder Ihre Vorgesetzten noch Ihre unterstellten Kader vor der Truppe. Verlangen Sie dieses Prinzip auch von ihrem unterstellten Kader.

**10.** Helfen Sie Ihren Untergebenen. Hören Sie sie zu gegebener Zeit allenfalls an und vergessen Sie nicht, sie im rechten Augenblick zu loben.

lässt er aber auch die Verantwortung zurück.

Eine Abkehr vom Versuch, die grossen und immer wieder neuartigen Schwierigkeiten gemeinsam anzugehen hiesse, die Lehren aus der blutig umkämpften Vergangenheit Europas über Bord zu werfen. Der rein nationale Weg ist keiner mehr.

In seinen jüngsten Äusserungen stimmt Divisionär Bachofner in den reaktiven Chor der Isolationisten ein. Doch es ist ein leichtes, den getroffenen Entscheiden – heissen sie nun EU oder NATO – Unvollkommenheit vorzuwerfen. Gerade als Schweizer, der in den «bewährten» Positionen verharren will, kennt er die Unvollkommenheiten unserer Konkordanz-, Vernehmlassungs- und Kompromissdemokratie. Seine Schwarzmalereien sind vor allem zynisch: Das Engagement junger Blauhelme in Bosnien, von ihm in der ASMZ «UNO-Desaster» genannt, rettete Tausende vor dem Hunger- oder Kältetod. Wo bleiben seine gangbaren Alternativen? Der Arzt, der dem Patienten eine niederschmetternde Diagnose stellt, es aber unterlässt, Heilungsmöglichkeiten aufzuzeigen und ihm stattdessen den Status Quo empfiehlt, hat Legitimationsprobleme.

Die neuen grossen Herausforderungen lassen sich nicht mehr mit rein nationalen Mitteln bekämpfen. Was wir brauchen ist eine Schweiz, die bereit ist, auch bewährte eigene Positionen zu hinterfragen und international viel stärker als bisher zusammenzuarbeiten.

Andreas Hammer  
8008 Zürich

## «Korrekturen unbedingt nötig!» (ASMZ-Nr. 4/96)

### (Auszug)

Obschon ich vor etwas mehr als 25 Jahren, nach Abschluss meiner militärischen Wehrpflicht als Inf Wm in den Zivilschutz übertrat, interessiert mich heute noch, was so in unserer Armee geht. Zu meiner Orientierung dient mir, wie schon in meiner Jugendzeit, die ASMZ. Sie ist insbesondere deshalb interessant, weil sich darin kritische Stimmen ausdrücken können.

Da mich die seinerzeitige Vorstellung der neu konzipierten Ausbildung in den Rekrutenschulen nicht zu überzeugen vermochte, wartete ich darauf, einmal von Offizieren über deren Erfahrungen und ihre Meinungen zu diesem Ausbildungskonzept zu lesen. «Korrekturen unbedingt nötig!» liegt nun vor. Den beiden Hauptleuten Alig und Gallati sei dafür gedankt, Ihre kritischen Äusserungen und Feststellungen gingen weit über das hinaus, was ich erwartete. Im Schlussatz «Die Delegation der Verantwortung an die Instruktoren ist eine Entmündigung des Milizkaders, damit eine Schwächung des Milizsystems und könnte in der Armee wieder Zustände herbeiführen, wie sie vor den Reformen Ulrich Willes geherrscht haben», wird auf den Kern des Problems hingewiesen. So löst man das Problem der Instruktionsoffiziere nicht!

Dr. Hannes Steiner  
3063 Ittigen

## La Protection des Biens Culturels

La Société suisse pour la Protection des Biens Culturels, la plus ancienne Institution européenne pour la Protection des Biens Culturels, dont l'étincelle pour sa fondation a été donnée au Service de l'Etat-major général en avril 1952 déjà, est une Association d'intérêt national, politiquement et confessionnellement neutre, basée sur le droit privé et bénéficiant d'une totale liberté d'action, et qui a pour but de promouvoir tous les efforts tendant à la sauvegarde et au respect des Biens Culturels, ainsi qu'à la diffusion des principes de la Convention internationale de La Haye du 14 mai 1954.

Elle organise, chaque année, de nombreux Colloques, Séminaires et Conférences, ainsi qu'un Symposium International de plusieurs jours et entretient des contacts très étroits avec tous les intéressés à la PBC et avec les mass media, sur le plan national comme international.

Le programme de travail 1996 prévoit des Colloques au Locle (14.6.), à Ponte Tresa (6. + 7.9.) à Münster VS (4.10.) et à Baden (15.11.), avec les thèmes «Sapeurs-pompiers et Protection des Biens Culturels», «Stockage correct pour Dias, Négatifs et Microfilms», «Les tâches du Service cantonal resp. communal des Monuments historiques». Le Symposium International, des 8. et 9.5. à Château-d'Ex, prévoit pour l'après-midi du 8.5. le concours du Cdt CA Jean Abt, du Général français André Cousine, ainsi que du Div Louis Geiger, Conseiller aux Forces Armées du CICR.

Toutes ces manifestations sont publiques. Les demandes d'inscription se font au Secrétariat général de la SSPBC, 1701 Fribourg, Case postale 961, ou par tél. 037/22 73 21 ou par Fax 037/22 60 62.

## Echo eines jungen Offiziers an Divisionär Hans Bachofner

### (Auszug)

Oft habe ich mich gefreut, wenn ich dem Inhaltsverzeichnis einer Zeitschrift oder der Teilnehmerliste eines sicherheitspolitischen Seminars den Namen von Divisionär Hans Bachofner habe entnehmen können. Damit war erspiessliche Hirnakrobatik vorprogrammiert. Davon ist in letzter Zeit leider überhaupt nichts mehr zu spüren. Divisionär Bachofner stellt lediglich noch Fragen und verlässt dann die Bühne. Damit