

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 50 (1975)

**Heft:** 9

  

**Artikel:** Das 11-Punkte Misserfolgsprogramm für militärische Vorgesetzte aller Grade

**Autor:** Schmid, E.W.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-704884>

### **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:** 02.05.2026

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

# Das 11-Punkte Misserfolgsprogramm für militärische Vorgesetzte aller Grade

Oblt E. W. Schmid, Rüslikon

Da viele Vorgesetzte wenig Zeit zum Studium und zur Weiterbildung haben, soll mit diesem 11-Punkte-Programm eine Anleitung mit dem Wesentlichsten dargeboten werden. Die Grundlagen der erfolglosen Menschenführung sind in verständlicher Form erläutert. Bei genauem Einhalten dieses Kurzprogramms garantiert der Verfasser den vollkommenen Misserfolg in der Führung von Untergebenen.

① Kleiden Sie sich so extravagant, als es das DR erlaubt. Als militärischer Chef müssen und können Sie sich in erster Linie in der Kleidung von der Truppe abheben. Das eiserne Gesetz lautet: Tragen Sie nie das gleiche, wie ihre Untergebenen. Zudem seien Sie hart bei den Tenueanforderungen: Das Tragen von Gamaschen im Büro z. B. sieht zackiger aus und erhöht die Effizienz des Büropersonals. Das Wetter darf weiter für das Tenue Ihrer Untergebenen gar keine Rolle spielen, das Training zur Härte muss hier schon beginnen. Bitte vergessen Sie nicht, dass Sie als Chef im Kampfanzug die Gasmaske beispielsweise nie herumtragen sollten, es würde Sie bei Ihrer Führungsaufgabe empfindlich stören.

② Sie sind als Chef so engagiert, dass beim Essen besonders auf Ihre Belastung Rücksicht genommen werden muss. Sorgen Sie dafür, dass für Sie immer ein spezieller Happen oder zumindest eine gaumenerfreuende Flüssigkeit aufs Feld transportiert wird. Damit ermöglichen Sie nebenbei einen diversifizierten Einsatz des Rückwärtigen. Dass natürlich ein Tisch mit dazugehörigem Besteck notwendig ist, muss gar nicht besonders erwähnt werden. Denn schliesslich sind Sie kein Schaf, das auf jeder Weide gras.

③ Da Sie als Chef a priori einem unheimlichen Stress ausgesetzt sind, sollten Sie jede nur denkbare Möglichkeit benutzen, sich zu schonen. Als Chef dürfen Sie nie laufen. Vernachlässigen Sie aber bei Fussmärschen Ihrer Untergebenen Ihre Sorgfaltspflicht als Chef nicht, und kontrollieren Sie solche Verschiebungen entweder vom Fahrzeug aus oder an einem markanten Punkt — z. B. neben einer Beiz. Ihr straffer Blick oder auch Ihre Aufforderung zu erhöhter Leistung wird die Truppe in solchen Momenten nachhaltig stärken.

④ Geben Sie Informationen grundsätzlich nicht weiter. Nebst dem, dass diese in falsche Hände geraten könnten, sind Kenntnisse über Wochenprogramme oder überhaupt Informationen über Ereignisse der kommenden Tage Statussymbole des Chefs. Obendrein ergibt sich dadurch noch ein willkommener Trainingseffekt für Ihre Untergebenen: Im Ernstfall verfügen diese auch über zu wenig Informationen. Im weiteren kurbelt auch die Unsicherheit die Phantasie Ihrer Untergebenen an. Diese werden somit auch in geistiger Hinsicht in Schwung gehalten, und das ist bekanntlich gesund. Für gelungene Überraschungen aller Art werden Ihre Untergebenen Ihnen stets dankbar sein.

⑤ Entscheiden Sie alles — aber auch wirklich alles — selber. Sie sind der Chef, und schliesslich auch verantwortlich! All das Getue um Delegation ist Bockmist. Sie müssen vielmehr Ihre Unterstellten stets in Bereitschaft halten, um dann, wenn Sie nach gründlichem Insichgehen mit der nötigen Sachkenntnis entscheiden und Ihre Befehle erteilen, diese Unterstellten wie Wirbelwinde loszulassen. Dass dabei Wartezeiten entstehen können, ist klar, aber Sie haben auch noch anderes zu tun, als nur zu entscheiden. Das Warten gehört übrigens auch zum modernen Kriegsbild und muss ebenso geübt werden. Heikle Entscheidungen — z. B. in personellen Fragen — treffen Sie am besten gar nicht, oder Sie zögern diese möglichst lange hinaus. Vieles erledigt sich dann von selbst. Im weiteren wird Sie der Hinweis, dass für eine bestimmte Sache eine andere Kommandostelle zuständig sei, in vielen Fällen bestens entlasten.

⑥ Über den richtigen Zeitpunkt für Befehle und Anweisungen herrscht bei vielen unerfahrenen Chefs noch Unsicherheit. Dazu verwenden Sie am besten folgende Faustregel: Geben Sie alle Anordnungen oder Befehle im letzten Moment und möglichst aus dem Stegreif. Der ganze Klamaus um Vorbereitung und Rapporte ist pure Zeitverschwendung. Das Erteilen von «Sattelbefehlen» müssen Sie beherrschen — im Krieg zählt bekanntlich der Augenblick. Benützen Sie also die Möglichkeit zum Trainieren, denn die Truppe ist auch dazu da. Dabei können natürlich vereinzelt Pannen auftreten. Wenn dabei Ruhezeiten der Truppe wegfallen oder bedeutende Mehrarbeit entsteht, dann dient dies alles auch dem Training für den Ernstfall. Die Truppe hat strapazierfähig zu sein.

⑦ Im Umgang mit Ihren Unterstellten seien Sie möglichst militärisch und barsch. Jeder zwischenmenschliche Kontakt oder gar zivile Anstand könnte als Anbiederung oder Unsicherheit gedeutet werden. Es hat Ordnung und Zucht zu herrschen, und Ihre Leute müssen lernen, was völlige Unterordnung unter den Chef ist. Ärger, Missmut oder gar Frustrationen der Untergebenen ist ein integriertes Element der psychischen Abhärtung — auch das dient dem Hauptziel der militärischen Ausbildung. Die Truppe muss lernen, volle Arbeit auch unter misslichsten Bedingungen zu leisten. Motivationsgeplänkel ist glatte Verweichlichung.

⑧ Hüten Sie sich davor, bei irgendwelchen Arbeiten etwas vorzumachen oder gar helfend zuzugreifen. Das hätte gerade noch gefehlt! Denn erstens müssen die Untergebenen selber lernen, Sie sind doch nicht deren Kindergärtnerin, und zweitens ist es Ihre primäre Aufgabe, den Gesamtüberblick zu wahren. Am besten arbeiten Ihre Leute, wenn Sie mit einem netten Lächeln und verschränkten Armen daneben stehen und zusehen. Kleine zynische Bemerkungen oder Kritiken erhöhen dabei den Arbeitseifer und zeigen dem Untergebenen auch immer wieder, wie souverän Sie als Chef die Materie beherrschen.

⑨ Loben Sie nie! Das ist der grösste Fehler. Schon der einfache Hinweis, dass Sie mit der geleisteten Arbeit zufrieden sein könnten, wirkt verweichlichend. Im Krieg lobt auch keiner — da kämpft man um Sein oder Nichtsein. Darauf müssen die Kerle trainiert werden. Sollten Sie doch einmal loben müssen, dann relativieren Sie dieses Lob sofort mit mehreren Mängeln. Sollte einmal Lob von einer höheren Kommandostelle kommen, dann behalten Sie es um Himmels willen für sich. Es könnte zum ersten Ihr Lobkonzept stören, und zweitens gehört es sowieso Ihnen, da Sie die Verantwortung tragen.

⑩ Sparen Sie nie mit Kritik! Denn nur so kann der Unterstellte auch erfahren, was er alles falsch macht. Die goldene Regel lautet: Man kann nie genug nörgeln oder kritisieren. Dies bringt noch einen weiteren Vorteil mit sich: Es unterstreicht Ihre Vorgesetztenposition und erhöht Ihr Selbstbewusstsein — ein wesentliches Element der Führung in Zeiten der allgemeinen Verunsicherung der Chefs. Kritisieren können Sie überall — auch wenn Sie zufällig gerade auf den Platz gekommen sind oder nichts von der Sache verstehen. Halten Sie sich dabei stets vor Augen, dass Ihre Untergebenen Ihnen für Ihre durch Ranghöhe besonders fundierte Kritik sehr dankbar sein werden. Sie lernen so auch viel rascher und arbeiten weitaus freudiger.

⑪ Der Ihnen je nach Rang zustehende Ausgang sollte unter allen Umständen voll ausgeschöpft werden. Denn nur im feucht-fröhlichen Zusammensein mit anderen erholen Sie sich von den Strapazen des Tages. Vergessen Sie dabei nie, dass alkoholische Getränke und «Eroberungen» Männlichkeitssymbole sind, und das zählt im Militärdienst besonders. Je länger Sie aufbleiben und je grösser die Wellen sind, die Sie reissen, desto höher steigt Ihr Ansehen bei Ihren Untergebenen, denn diese erfahren schliesslich immer von Ihren Heldentaten. Ihr gestiegenes Image wird längstens die Nachteile Ihrer verminderten Aktionsfähigkeit an den darauffolgenden Morgen wettmachen.