

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 51 (1976)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Der Unterstellte oder die Kunst, Vorgesetzten zu folgen  
**Autor:** Weisz, Heinz L.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-704265>

### **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:** 30.04.2026

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

# Der Unterstellte oder die Kunst, Vorgesetzten zu folgen

Wichtige Erkenntnisse eines amerikanischen Feldweibels. Mit würziger Kritik für schweizerische Verhältnisse gedeutet und dargeboten von unserem ständigen Mitarbeiter

Oblt Heinz L. Weisz, Zürich

Im zivilen Bereich zeichnen sich heute Wandlungen im Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Unterstelltem ab. Der «Boss» von einst war vor allem für die *Arbeit* seiner «Untergebenen» verantwortlich. Zwischenkader wie Meister oder Vorarbeiter wiesen sich weniger als entscheidende Führer aus, sondern als besondere Könnler oder vorbildliche Ausführer einer Tätigkeit. Die Verhältnisse waren klar und einfach. Ein überzeugtes «Folgt mir» in Wort und Tat genügte. Im Militärischen wurde daraus ein barsches «Mir nach!» durch alle Hierarchien; eine Hand, die auf das nächste Ziel wies, und Tausende folgten dem beispielhaften Vorangehen. Inzwischen sind für Frieden und Krieg die menschlichen Organisationen komplizierter geworden. Nicht das Führen entscheidet allein. Es muss sich vielmehr in eigenverantwortlichen Beiträgen vieler Teile an das Ganze ausdrücken. Die Ziele werden zu empfindlichen Strukturen. Ein Babylon von «Sprachen» (Denken Sie an die unterschiedlichen Fachjargons von Physikern, Ingenieuren, EDV-Programmierern und Marketingleuten!) erschwert schon die Verständigung in mittleren Betrieben. Bei einer Bunkerbesatzung z. B. wird die «Fachwelt» des Maschinisten, des Zentralenchefs oder des Aussenbeobachters ebenso vielfältig. Der Werk-Kdt kann von seinem Beobachtungsstand aus keine seiner Kampf- und Sicherstellungskomponenten mehr persönlich führen. Der Wirkungsgrad seiner Anlage ist weit eher von der Qualität im Planen, Organisieren, Integrieren und Messen der Komponentenleistungen an eindeutige Absichten und Aufträge abhängig.

Trotzdem versucht die Armeeführung, mit Tonnen Gedrucktem vom Armee-Image bis zur letzten Weisung das kurze Schlachtgebet und den zielweisenden Marschallstab zu ersetzen. Man doktert an jeder Führungsstufe mit jeder Wissenschaft herum. Das Resultat? Eine Armeespitze, die uns mit allem Drum und Dran pro Jahr über 30 000 000 Franken kostet, bringt in 30 Jahren keine genügende Panzer- und Flugkörperabwehr zustande! Dafür ein weiteres Verwaltungsgebäude für den doppelten Betrag! Ein gefährlicher Zustand, wenn die Wehrmänner als *Bürger täglich in Vorsetzung und Unterstellung mehr Verantwortung tragen und höhere Kontributionen leisten müssen!*

Es ist hier nicht die Aufgabe des Schreibenden, am Schwarz-Peter-Spiel um die Schwächen der Armee mitzumischen. Er begibt sich auch nicht auf den Tummelplatz von Preisaufgaben und Desinformationen über die Führung. Aus einer anderen Optik soll ein Beitrag zur Gestaltung des gesellschaftlichen Verhältnisses in unserer Armee geleistet werden. Sehen wir uns einmal die Militärwelt aus der Perspektive der «Untergebenen» an.

Der Zweck dieser Zeilen kann auf eine vorzügliche Vorgabe zurückgreifen: Sergeant 1st class (Fw) M. T. Woodward hat in der Juli-August-1975-Ausgabe von «Infantry» das Thema mutig aufgegriffen und überzeugend behandelt. Seine wichtigsten Erkenntnisse wollen wir in folgender Weise auf unsere Verhältnisse in Bezug setzen:

## 1. Die letzte Absicht jeder militärischen Führung ist immer die erfolgreiche Ausführung des Auftrags.

Die erfolgreiche Bestehung eines Gefechts bleibt dieser letzte militärische Auftrag. Abhaltung und Kriegsvermeidung sind nur mögliche Bonuseffekte für den Schwächeren. Sehen wir es klar: Die Führung integriert zum Erfolg. Der einzelne leistet nur einen Beitrag. Die zunehmenden Bilder der «Einzelabschlachtungen» von Stützpunkten im Rahmen der neuen Abwehrkonzeption erschweren dem Untergebenen die Kunst, Vorgesetzten aus Überzeugung zu folgen.

## 2. Unterstellen kann man nur professionelle Kompetenz. Der Gelegenheitsdilettantismus eines WK genügt nicht. Beitrag und Verantwortung enden nicht bei der Ausführung eines Befehls, sondern in seiner Verwirklichung durch beste Leistung. Fehlen Befehle, folgt wieder Spitzenleistung aus eigener Initiative im Rahmen des Auftrags.

Bestes können wir nur leisten, wenn wir unseren Auftrag verstehen und seine Pflichten ernst nehmen. Melden wir uns jeweils laut und deutlich, wenn wir nicht wissen, was man von uns will? Wenn wir nicht können, was man von uns erwartet? Weil Mittel, Wissen oder Übung fehlen? Unsicherheit in den Wehrmänner-Interviews der TV-Sendung über die FAK-4-Manöver sprach dazu Bände. Der Schreibende hatte im FWK das Glück, Masstäbe des notwendigen Professionalismus zu erhalten. Ob es wohl überall so ist?

## 3. Handelnde Gefolgschaft verlangt hohe Selbstdisziplin. Die moralisch-geistige Verpflichtung auf erfolgreiche Auftragsverfüllung des Ganzen geht ihr voraus. Sie akzeptiert die Notwendigkeit der Einordnung und stellt die Bedürfnisse des Ganzen vor und über die eigenen. Erst Selbstdisziplin bei allen schafft ein Vertrauensverhältnis für das Ganze.

Unsere zivilen Pflichten richten sich zusehends auf die Selbstdisziplin aus. Sie erlaubt das gesuchte selbständige Arbeiten. Selbstdisziplin ist jedoch nur möglich, wenn sich der einzelne auf wenige, klar definierte Aufgaben ausrichten kann und nicht in Nebensächlichem verzettelt wird. Endlich einmal sollten sich die Herren Reglementverfasser, Armeeeorganisatoren und Stabspezialisten das hinter die Ohren schreiben. Denken wir jeweils vom Ganzen her an den Römersatz «Primum non nocere» (Nicht wesentlich schaden!), wenn wir verfeinern, Spezielles verlangen, Steckenpferde besteigen wollen? Zu vielem untergeordnet, kann man sich kaum mehr diszipliniert einordnen.

## 4. Neben die Selbstdisziplin muss die Kompetenz treten. Kompetenz aus Selbstentwicklung durch tägliche Ausbildung im Dienst wie durch eigenes Vorgehen.

Der Krieg kennt keine Milizvariante. Miliz ist kein Alibi für Halbheiten oben wie unten! WK wie EK sind zu kurz, um in allem genügende Kompetenz zu geben. Was wird von den im Zivilen selbstverantwortlichen Wehrmännern zwischendurch verlangt?

## 5. Der seinem Vorgesetzten Folgende muss Rechenschaft für seine Verantwortungen am Endresultat des Ganzen ablegen. Diese Verantwortungen sind mehr als nur die strikte Erfüllung der übertragenen Aufgabe. Sie schliesst die Verpflichtung zur besten Leistung ein.

Hier sollten wir umgehend eine grosse Lehre aus dem Vietnamkrieg beherzigen: die Selbstkritik der Wehrmänner vor versammelter Gruppe, der Unteroffiziere im Zug, der Offiziere in der übergeordneten Einheit, der Spitzen vor der Öffentlichkeit! Wir sind im Kriegshandwerk und nicht in einem Mimosenstrauss. Es geht nicht um billige Ausreden oder leichten Trost, sondern um die Selbstverantwortung, besser zu werden!

## 6. Hingabe ist eine Verpflichtung auf ein System oder ein Ideal. Sie fördert und stützt Selbstdisziplin, Verantwortung und Kompetenz. Für den selbständigen Mitfolgenden ist es sein fester Glaube an das Land, seine Armee, ihre Aufgabe und seine Rolle in ihr.

Trägt unsere Armee-Information diesen Fakten in einer vielfältigen Gesellschaft Rechnung? Auch ein Bundesrat sollte endlich merken, dass die Armbrust für einen ein Museumsstück, für andere eine sportliche Leidenschaft und erst vielleicht für den X-ten Symbol für das Beste in unserem Land bleibt. Die Armee leidet heute noch unter dem Fluch des ewigen Kommunikationsversuches mit allen. Reden wir doch endlich über die Armee in verschiedenen Sprachen! Kunst, Unterhaltung und Wirtschaft tun dies bereits seit Jahrhunderten! Überwinden wir endlich die Ausschliesslichkeit der «terribles simplifications» des Nationalstaates der letzten Generationen, ohne in seichten Opportunismus zu verfallen.

## 7. Für diese Hingabe gilt es u. U. das eigene Leben aufs Spiel zu setzen. Im Gegensatz zum zivilen Tun, wo bei Unge-nügen eventuell materielle Verluste drohen, bedeutet militärisches Versagen: unnötige Verluste von Menschenleben, ein verlorenes Gefecht und sogar die Mitverursachung der Niederlage.

Unser übereifriges Spiel auf der Kriegsverhinderungsharte ist gefährlich. Ihre Saiten springen, sobald der erste Schuss nur schon in Subversion oder Kleinkrieg fällt. Bestimmt, Pathos vom «süssen Tod fürs Vaterland» ist heute glücklicherweise unverstandenes Geschwätz. Das Schielen nach passivem Überleben wird es aber im Ernstfall auch. Wie ernst nehmen wir deshalb «echte Gefechtsverantwortung»? Ahnden wir Verstösse gegen sie auf allen Stufen, wie es der Schreibende noch unter Korpskommandant Constatm erlebte? Oder genießt man halbwegs Idiotenfreiheit, weil man Bauaufträge, Bankkredite oder Beziehungen zu Parlamenten verteilen kann bzw. progressiv um sich fuchelt?

## 8. Nur wenn Unterstellte aktive Beiträge leisten, ihrer Funktionen bewusst sind und persönlichen Stolz auf ihre Kunst der Einordnung besitzen, dann haben wir den gemeinsamen Endzweck von Führen und Geführtsein erreicht: die höhere Stufe in der Erfüllung des Auftrages.

Es ist seltsam: Über Führung werden Bände geschrieben, Kongresse, Tagungen abgehalten, Protestversammlungen besucht. Oben wird alles bestanden, kritisiert und verflucht. Ist heute wirklich der Himmel unten? So bastelt man noch daran, wie Unterstellte ein führbares Team werden ... und erklärt den Sekretärinnen in

Wort und Schrift, was sie sein, tun und lassen sollten. Typisch!

Militärische Untergebene? Die werden in den höchsten Rängen vor Presse, Radio und Fernsehen in den Himmel gelobt ... oder mit bösen Umwelt- oder Konsumgesellschaftseinflüssen für ihr Versagen entschuldigt. Das Ganze erinnert an das k. u. k. Gestammel vom «braven Soldaten», der 1914 entweder «Schweijk» wurde oder aus Verantwortungslosigkeit und falscher Nachlässigkeit in den ersten Schlachten zu Hunderttausenden fiel.

Nochmals sei gewarnt: Jede Krise hebt im einzelnen Selbstdisziplin, Kompetenz, professionelles Können und Verantwortungssinn. Wir sind dieser «neuen» *Haltung unserer Unterstellten* nicht gewachsen, wenn unser eigenes *Verhalten als Vorgesetzte* nicht den Prinzipien entspricht, die Fw Woodward an den Schluss seiner Ausführungen setzt:

- a) *Ich bin und bleibe der beste Köhner als Führer meiner Unterstellten.*
- b) *Mein Grad und meine Position sind kein Freipass für Ausnahmen, Vorteile, Vergnügen oder höhere persönliche Sicherheit.*
- c) *Mein Losungswort heisst: Kompetenz.*
- d) *Ich trage zwei Hauptverantwortungen: die Erfüllung meines Auftrages und die Wohlfahrt meiner Mitfolgenden.*
- e) *Ich strebe unablässig nach hoher technischer und taktischer Tüchtigkeit.*
- f) *Meine Unterstellten haben Anspruch auf hervorragende Führung: Ich gebe sie ihnen!*
- g) *Ich kenne meine Unterstellten und setze ihre Bedürfnisse immer über die meinigen.*
- h) *Ich informiere meine Unterstellten so, dass Eindeutigkeit und Klarheit über Auftrag und Aufgaben besteht.*
- i) *Meine Vorgesetzten werden alle Zeit für die Erfüllung ihrer Pflichten erhalten. Sie müssen nie meine auf sich nehmen.*
- k) *Ich beweise Loyalität gegenüber jenen, die mit mir Dienst leisten, ob Höchste, direkte Vorgesetzte oder Unterstellte.*
- l) *Ich handle aus eigener Initiative im Sinne des Auftrags des Ganzen, wenn Befehle ausbleiben.*
- m) *Meine persönliche Integrität und meine Zivilcourage setze ich keinen Kompromissen nach unten oder oben aus.*

Das sind keine «Guet-Nacht-Versli», die wir über dem Wohlfahrtsbett von Nostalgikern mild oder abschätzig belächeln. Die Zeilen stellen einen möglichen Ansatz zu einem Ganzen dar, das wir schleunigst statt alter defensiver Schlagworte für unser Wehrwesen und sensationshaschender Kritik an ihm in Angriff nehmen müssen für unsere ständige Aufgabe: eine nach innen wie aussen überzeugende Armee in einer *vielfältigen* Gesellschaft der Schweiz. Diese Verantwortung tragen wir nicht nur als Vorgesetzte, sondern auch als Unterstellte.

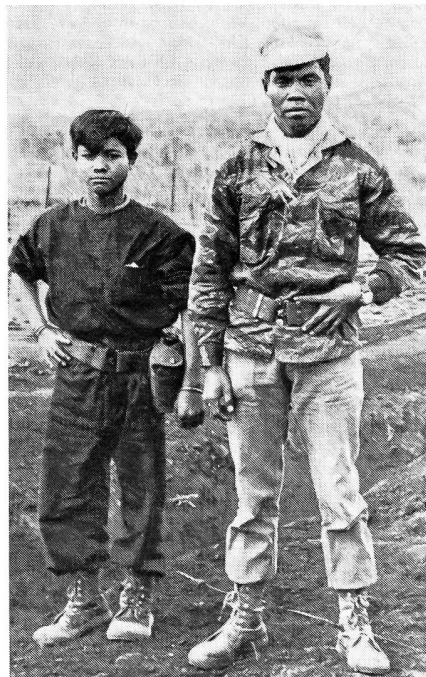
## Die mobilen Guerillakompanien der Special Forces in Vietnam

Hptm L. F. Carrel, Kdt Füs Kp II/26  
Washington D. C. USA



Ein umfassender Bericht des Verfassers erschien im «Bund», Nr. 198, 26. August 1975, unter dem Titel «Die Special Forces in Vietnam — Einsatz der amerikanischen Elite-Dschungelkämpfer zwischen 1961 und 1971». Die Fotos stammen aus Quellen des Departement of Defence.

Von 1961 bis 1971 standen im Dschungel Vietnams amerikanische Eliteeinheiten, Special Forces oder Green Berets genannt, im Einsatz. Ihre Hauptaufgabe bestand in der paramilitärischen Ausbildung ethnischer Minderheiten, vor allem der Bergstämme (Montagnards) im zentralen Hochland Vietnams. Die Montagnards waren zum grossen Teil von der südvinamesischen Armee ausgeschlossen; das gemeinsame Band, welches die ungefähr 29 Stämme zusammenhielt, war die Feindseligkeit gegenüber den Vietnamesen und ein unbändiger Unabhängigkeitswille. Die Special Forces bildeten während der zehn Jahre ihrer Anwesenheit rund 80 000 Irreguläre aus und führten mit ihnen verwegene «unkonventionelle Operationen» unter den Decknamen Delta, Sigma und Omega durch. Während Presse und Kameraleute den amerikanischen regulären Einheiten auf den Fersen folgten, blieben die Aktionen der «Grünen Teufel» zum grossen Teil unbeobachtet oder bildeten Gegenstand von Phantasievorstellungen. Mit Hilfe des Center of Military History, Department of the US Army und unter Verwendung der im Rahmen der Vietnam-



Angehörige der tapfer kämpfenden Montagnards. Rund 100 Stämme sind über ganz Indochina verstreut. Ihr gemeinsames Band ist die Feindseligkeit gegenüber den Vietnamesen und ihr Wille, unabhängig zu bleiben.

studien freigegebenen Dokumente, Augenzeugenberichte und Kampfrapporte ist es nun möglich, einen ersten, wenn auch nur bescheidenen Blick hinter die Kulissen der Special-Forces-Aktionen zu werfen. Besondere Erwähnung verdient dabei der Bericht von Colonel Kelly, Guerilla-Kriegsspezialist und ehemaliger Kdt der 1st bzw. 5th Special Forces Group (Airborne). Der folgende Artikel beschränkt sich auf die Aktionen der sog. mobilen Guerillaverbände der Special Forces.

### Ziel und Merkmale der unkonventionellen Operationen der mobilen Guerillakompanien

Das Ziel der unkonventionellen Operationen bestand primär in der Nachrichtensammlung im Feindgebiet und deren unmittelbarer, aggressive Auswertung durch Kampffaktionen. Sekundärziel war die psychologische Verunsicherung des Gegners, dem dadurch der ungestörte Aufenthalt in seinen «Sanktuarien», der Zugang zu den benötigten Hilfsquellen und die Rekrutierung von Einheimischen erschwert werden sollte.

Dabei kamen bewegliche irreguläre Guerillakompanien (Mobile Guerilla Forces) unter der ausschliesslichen Führung eines US Special Forces A-Team zum Einsatz. Die mobilen Guerillakompanien operierten in Verbindung mit einem für Jagdkampf und Aufklärung geschulten Fernaufklärungszug (Long Range Combat Reconnaissance Platoon), welcher für die Nachrichtensammlung verantwortlich war. Diese bestand einerseits aus gewaltloser Aufklärung und Beobachtung, Hand in Hand mit einer steten Geländeerkundung für einen sofortigen oder späteren Einsatz des beweglichen Guerillaverbandes. (Erkundung von Verschiebungsrouten, Landezonen, Bereitstellungsräumen, Biwakmöglichkeiten, Versorgungstreffpunkten usw.) Bot sich ein lohnendes Ziel, ging das Aufklärungselement zum Jagdkampf über oder rief die irreguläre Guerillakompanie herbei, die in einer aggressiven Angriffsaktion unmittelbar aus dem Beobachteten Kapital schlug. Lange Zeitspannen zwischen Nachrichtensammlung und deren Auswertung musste im Kampf gegen sich rasch verflüchtigende Guerillas auf ein absolutes Minimum zusammengeschnitten werden. Das Operationsgebiet unkonventioneller Aktionen befand sich direkt im Feindgebiet oder im unsicheren, vom Gegner kontrollierten Gelände. Die Operationen erstreckten sich deshalb über grosse Distanzen und längere Zeit (sie dauerten durchschnittlich zwischen 30 und 60 Tagen). Ausgewählte Nachschubgüter wurden dem Kampfverband in abgeänderten und kodifizierten 500-Pfund-Napalmbehältern in vorgetäuschten Luftangriffen auf den Versorgungstreffpunkt «abgeliefert».