

Zeitschrift:	Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung
Herausgeber:	Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band:	68 (1993)
Heft:	3
Artikel:	Führungsleitsätze für das Pz Bat 8
Autor:	Zwygart, Ulrich
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-713797

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: 29.01.2026

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

Führungsleitsätze für das Pz Bat 8

Von Major i Gst Ulrich Zwygart, Rubigen

Der Autor ist zurzeit abkommandiert an das US-Army Command and General Staff College in Fort Leavenworth, Kansas. In der US-Armee ist es üblich, dass Offiziere vor einer Kommandoübernahme ihre «*Command Philosophy*» bekanntgeben. Darin äussern sie sich über die Art und Weise, wie sie ihre Truppe zu führen gedenken. Während des Lehrgangs in Fort Leavenworth muss jeder Student ein solches Papier verfassen. Für Major i Gst Zwygart, Kdt des Pz Bat 8 seit 1. Januar 1993, eine willkommene Gelegenheit, seine Offiziere in der Schweiz mit seinen Führungsleitsätzen vertraut zu machen. Der «Schweizer Soldat» veröffentlicht die Übersetzung dieses Dokuments, in der Meinung, es enthalte allgemeingültige Führungsregeln und verdiene die Nachahmung.

Führungsleitsatz «KAMPF»

K ameradschaft
A ufragserfüllung
M ethodik
P anzer
F ührung

«KAMPF» soll nicht nur ein Schlagwort, sondern ein Führungsleitsatz sein, der mich und das Pz Bat 8 während meiner Kommandojahre begleitet und prägt. «KAMPF» steht für die fünf Faktoren, die meines Erachtens für die Kriegstüchtigkeit eines Verbandes entscheidend sind. «KAMPF» beinhaltet außerdem den Zweck eines Panzer-Bataillons: den Einsatz auf dem modernen Gefechtsfeld, sollte es eines Tages nötig sein. Im weiteren können wir Bewachungsaufgaben erfüllen und spontane Katastrophenhilfe leisten oder sogar – irgendwann in der Zukunft – Aufträge im Rahmen der internationalen Solidarität (friedenserhaltende Massnahmen, Verteidigung Europas) ausführen. Was immer wir auch tun, als Milizformation werden wir unseren «KAMPF» ohne Ausnahme im Dienste nationaler Interessen und im Auftrag des Volkes führen. Diese Überzeugung ist die legale und moralische Basis für unsere Auftragserfüllung im Frieden, in Krisen und im Krieg.

Im folgenden lege ich dar, wie ich die fünf Faktoren von «KAMPF» im militärischen Alltag zur Geltung bringen will.

Kameradschaft

Wir müssen einander kennen und vertrauen können, damit wir am Tage X bestehen werden. Dies bedeutet für mich, vor allem die Mitglieder meines Stabes und die Kompaniekommendanten zu kennen. Und diese müssen mich kennen. Einander zu kennen bedeutet, sich über Stärken und Schwächen bewusst zu sein. Dieser Prozess benötigt Zeit und eigenes Zutun aller Beteiligten. Er führt hoffentlich zu gegenseitigem Vertrauen in die Fähigkeit, Krisensituationen zu meistern; denn wie wir aus der Kriegsgeschichte wissen, sind die Erfolgsschancen dort grösser, wo Vertrauen in die Führung und Kameradschaft untereinander herrschen.

Dieses Ziel ist nicht einfach zu erreichen, wenn wir berücksichtigen, dass wir jährlich nur für eine begrenzte Zeit zusammenarbeiten.



Wm Willi und Pz Sdt Ozt beim Enttarnen kurz vor ihrem Einsatz.



Ulrich Zwygart, geboren 1953, doktorierte mit einer Dissertation über die Gesamtverteidigungskonzeption zum Dr iur. Seit 1985 ist er Berufsoffizier der Schweizer Armee und zurzeit Generalstabsoffizier in einer mechanisierten Division. Im Verlag Huber & Co. AG erscheint im Frühjahr 1993 als Neuauflage sein Buch «Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen.»

sammenhalt. Untersuchungen haben erwiesen, dass Formationen, an die hohe Anforderungen gestellt wurden, in einem viel grösseren Ausmass von einer Dienstleistung befriedigt und stolz auf die eigene Leistung waren als eine unerforderte Truppe.

● **Züge und Kompanien als Kern des Gruppenzusammenhalts.** Ich bin mir bewusst, dass Kameradschaft und Vertrauen dort entstehen, wo man täglich miteinander arbeitet und sich kennt. Deshalb will ich mich nicht unnötig in die Belange der Kompanien einmischen. Es geht mir hier bloss darum, die Kompaniekommendanten in den folgenden Bestrebungen zu bestärken: Tragt Sorge zu den Unteroffizieren und stärkt deren Stellung; ersetzt Führer nicht ohne triftige Gründe; plant genügend Zeit für kameradschaftsfördernde Aktivitäten wie den gemeinsamen Sport, das Singen von Liedern am Lagerfeuer und den Ausgang im Dorf. Ich werde alle Anstrengungen zur Förderung eines gesunden Korpsgeistes unterstützen.

Auftragserfüllung

Eine Armee hört auf zu funktionieren, wenn unterstellte Formationen die ihnen erteilten Aufträge nicht oder nicht vollständig erfüllen. Die Division muss sich auf uns, den «HAMMER» der F Div 8, verlassen können, ebenso der Führer auf seine Truppe. Aufgrund meiner Erfahrungen bin ich überzeugt, dass es in den meisten Fällen vom Willen abhängt: «Wollen heisst können.»

Ich will, dass alle, in erster Linie alle Führer des Pz Bat 8, jederzeit ihr Bestes geben! Jeder Auftrag, sogar der auf den ersten Blick einfache, kann zu einer Herausforderung, ja zum «KAMPF» führen. Wichtig ist, dass alles daran gesetzt wird, ihn im Sinne des Vorgesetzten zu erfüllen. Ich weiss, niemand ist perfekt, und auch ich begehe Fehler. Ich bin deshalb bereit, Fehler und falsche Entschlüsse zu akzeptieren, sofern sie auf besten Absichten basieren.

ten. Ich will das gegenseitige Vertrauen wie folgt fördern:

● **Gegenseitige Achtung.** Offiziere und Unteroffiziere respektieren Persönlichkeit und Rechte der anvertrauten Soldaten. Die Truppe ihrerseits achtet die grosse Verantwortung, an die ihre Führer mittels Auftrag und Befehl gebunden sind. Als erfahrene Soldaten achten wir andere Dienstzweige und Untergattungen, weil wir überzeugt sind, dass nur der Kampf der verbündeten Waffen zum Erfolg führt.

● **Erlebnisorientierte Ausbildung.** Ich bin überzeugt von der positiven Wirkung einer harten und fairen Ausbildung auf die Entwicklung von Kameradschaft und Gruppenzu-

ren und nicht Sicherheitsvorschriften (zum Beispiel bei Gefechtsschießen oder im Straßenverkehr) fahrlässig verletzen. Ich werde diese Führer und Soldaten nicht im Stich lassen. Was ich nicht dulden werde, sind ungenügende Arbeitsvorbereitungen und schwache Leistungen, welche auf schlechtem Willen oder negativer Einstellung beruhen.

Methoden

Unsere kurzen Dienstleistungszeiten erfordern ein hohes Ausbildungsniveau. Das höchste Ziel ist die Kriegstüchtigkeit bzw die Einsatzfähigkeit jedes einzelnen und des Verbands.

Abgesehen von der Einführung neuer Waffen, Geräte und Fahrzeuge bleibt im Wiederholungskurs nur Zeit für Ausbildung in der Festigungs- und der Anwendungsstufe. Mit den folgenden Methoden will ich das höchste Ausbildungsziel anstreben:

- **Ausbildungsplätze mit permanenter Infrastruktur** (Scheiben, Trefferzeigeanlagen usw), welche von mehreren Zügen und Kompanien im Turnus belegt werden können.
- **Gefechtsnahe und standardisierte Übungen bis Stufe Zug** (für alle Untergattungen).
- **Konsequent durchgeführte «Rehearsals» (Hauptproben)**, in welchen sich vor allem Führer am Sandkasten oder am Geländemodell auf den Einsatz vorbereiten.
- **Ehrliche und faire Übungsbesprechungen.**
- **Übungen für verstärkte Kompanien**, die für alle Beteiligten eine Herausforderung darstellen.

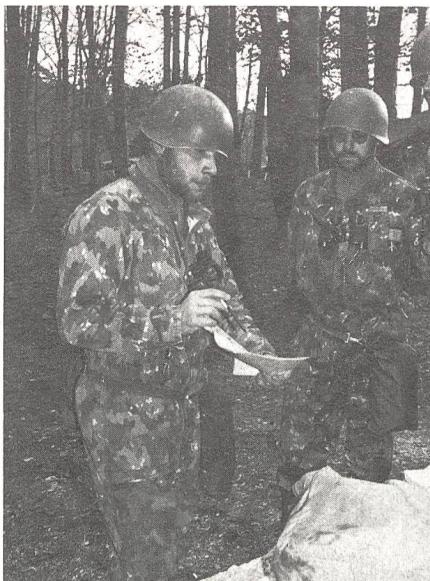
Panzer

Die Hauptkampfmittel eines Pz Bat sind dessen Panzer. Aber ohne gutmotivierte und gutausgebildete Soldaten fahren und schießen keine Panzer; und ohne funktionierende Übermittlung und ohne Versorgung stellt sich der Erfolg nicht ein. Alle sind sie wichtig: die Panzer, die Waffen, die Geräte und die sie bedienenden Menschen. Wir sind dafür verantwortlich, dass die uns anvertraute Ausrüstung im bestmöglichen Zustand gehalten wird. Wir müssen Sorge zu unserem Material tragen, damit wir uns im Einsatz darauf verlassen können. Die Panzercrew pflegt ihren Panzer wie einst der Dragoner sein Pferd! Die Teams und Gruppen nehmen ihre Parkdienstarbeiten ernst; sie wissen aber auch, dass sie sich auf eine guteingespielte Organisation innerhalb des Pz Bat verlassen können, welche rasch und effizient handelt, wenn ein Problem auftaucht.

Führung

Ich werde die meiste Zeit meiner Kommandotätigkeit den Führern aller Stufen widmen. Unser «KAMPF» ist dann erfolgreich, wenn die Führer gute Leistungen erbringen. Und dafür stehe ich ein:

- **Auftragstaktik.** Im allgemeinen werde ich meinen Unterstellten sagen, «was» zu tun ist, und mich nicht zum «wie» äussern. Die Kp Kdt und der Bat Stab werden soviel wie möglich an den WK-Vorbereitungen teilhaben: Ist der Entscheid gefällt, so werden wir uns alle auf die Auftragserfüllung konzentrieren.
- **Führerausbildung.** Ich werde mich persönlich intensiv mit der Weiterbildung der Kompaniekommendanten, der Stabsmitglie-



Oberleutnant Heiniger, Pz Kp III/8, bei der Befehlsausgabe an seine Unteroffiziere.

der und der Zugführer beschäftigen. Die erste WK-Woche wird gänzlich den Kp Kdt gehören, was mir erlaubt, den Stab auszubilden. Ab der zweiten Woche werde ich meine Aufmerksamkeit vor allem den Führern Stufe Kp schenken. Ab 1994 werde ich jährlich ein komplexes taktisches Problem vorlegen, das jeder Offizier zu Hause lösen kann und das wir

anlässlich eines Treffens im Feld besprechen werden.

● **Führerauswahl.** Die Stärke unserer Milizarmee liegt vor allem im Potential ihrer Führer. Mein Ziel ist es, die besten für das Weitermachen zu gewinnen. Mein Schwergewicht liegt in der Auswahl der künftigen Kp Kdt und der Stabsmitglieder. Jeder Lt und Oblt, der weitermachen will oder der als dazu fähig beurteilt wird, nimmt am Auswahlverfahren teil. Ausschlaggebend für die Selektion sind: Charakter und Persönlichkeit sowie die tägliche Arbeit mit ihrer Truppe und das Führungsklima, das sie prägen.

Zusammenfassung

«KAMPF» ist das Motto, das Kürzel für die Führungsleitsätze während meiner Kommandojahre. «KAMPF» ist sowohl mein persönlicher Leitsatz als auch die Führungsphilosophie für alle Führer des Pz Bat 8.

«KAMPF» ist gleichzeitig auch die Grundlage für die Beurteilung des Bat Kdt. Dessen bin ich mir völlig bewusst. Man wird sich die Frage stellen, ob Major Zwygart gemäss seinen Führungsleitsätzen lebt und das Vorbild ist. So wird «KAMPF» zu meiner eigenen Herausforderung. Ich bin bereit, mich dieser zu stellen. Ich scheue auch Kritik nicht. Wenn Sie, Nof, Kp Kdt oder Zfhr der Meinung sind, dass ich einen Fehler begangen habe, ... so kommen Sie zu mir, und wir sprechen darüber ... das ist Teil unseres gemeinsamen «KAMPF»!

+

Die Gründe für mein Engagement in der Schweizer Armee

Von Lt Thomas Armbruster, Stabskp Geb Inf Rgt 37, Stäfa

In jüngster Zeit gibt es viel Kritik an unserer Armee, zum Teil durchaus berechtigt, in vielen Fällen aber unqualifiziert, destruktiv und vernichtend. Es ist leichter, eine Sache in der Luft zu zerren, als sich konstruktiv kritisch mit ihr auseinanderzusetzen.

Ich stösse hin und wieder auf Unverständnis, wenn Kollegen erfahren, dass ich Offizier bin, mich für die Schweizer Armee engagiere und motiviert bin, meinen Dienst zu leisten.

Immer wieder wird die Welt von Krisensituationen beherrscht. Beweise liefern uns in letzter Zeit der Golfkrieg und die Bürgerkriegsähnliche Situation in Jugoslawien, nur 250 Kilometer von der Schweiz entfernt. Dies, und soweit man die Geschichte zurückverfolgt, bestätigt leider, dass die Menschheit, die Welt, nicht in der Lage ist, auf Waffengewalt zu verzichten. Vor Waffengewalt schützen kann eine gutausgebildete und einsatzbereite Armee.

Als Schweizer fühle ich mich in dieser, unserer Freiheit, vielfältigen Gesellschaft und Kultur wohl und als Bürger dieses Volkes verpflichtet, meinen Teil an der Sicherheit und zum Schutz beizutragen. Die Sicherheit der Schweiz ist heute nicht unmittelbar gefährdet. Es ist aber eine Tatsache, dass sich die politische Lage in Europa sehr schnell verändern kann. In einem solchen Fall muss die Schweiz über Instrumente verfügen, um die Sicherheit und den Schutz zu garantieren. Das wichtigste Element unserer Sicherheitspolitik ist unsere Armee.

Es gibt aber noch andere Gründe, Militärdienst mit Engagement zu leisten. Verantwortung übernehmen, gemeinsam die gestellten Aufgaben lösen, über sich hinauswachsen, gemeinsam die gesteckten Ziele erreichen bringt Befriedigung, Kameradschaft und Teamgeist. Wenn ich als Zugführer spüre, dass aus meiner Mannschaft

jeder Soldat motiviert seinen Beitrag leistet, ein guter Zugsgestalt herrscht, dann habe ich einen wichtigen Teil meiner Aufgabe gelöst. Nur in einem guten Arbeitsklima kann der Zug wirklich Erfolg haben.

Mich fasziniert die Arbeit als Nachrichtenzugführer. Es ist äusserst interessant, Informationen über fremde Heere und feindliche Lagen zu sammeln und diese dann auszuwerten. Es reizt mich immer, die bestmögliche Infrastruktur in unserer Nachrichtenzentrale aufzubauen, um so den Kommandanten die bestmögliche Basis zu bieten, mittels unserer Informationen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Als Angehöriger des Gebirgsarmeekorps erlebt man Schönheit, Einsamkeit und Grösse der Natur besonders intensiv. Die Bedingungen im Militärdienst sind oft hart und nicht immer angenehm. Die Kameradschaft, die sich unter schwierigen Verhältnissen bewährt, und der Stolz, es geschafft zu haben, sind bleibende Erfahrungen und Erinnerungen.

Natürlich sind die Erfahrungen, die ich im Militärdienst gemacht habe, nicht nur positiv. Für einen Zugführer ist es frustrierend, wenn eine Idee nicht durchgeführt werden kann wegen irgend einer unverständlichen Formalität. Anderseits habe ich aber auch erfahren, dass es möglich ist, eigene Ideen zu verwirklichen. Missstände und Unzulänglichkeiten gibt es in jeder Armee, die Möglichkeiten, sie aufzudecken und weiterzuleiten, damit sie behoben werden können, sind meiner Meinung nach ein wichtiger Bestandteil einer modernen Armee. Die Armeereform gibt jedem die Möglichkeit dazu. Mit dem Vorstehenden will ich zeigen, dass ich mich der Schweizer Armee gegenüber verpflichtet, mit meiner ganz persönlichen Hoffnung, dass uns der Friede erhalten bleibt.

Aus «Depêche» Nr 14/91