

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 74 (1999)
Heft: 10

Rubrik: Standpunkt

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: 13.01.2026

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

Verpflichtung zum Grad und zur Funktion



Im Artikel 15 des Bundesgesetzes über die Armee und Militärverwaltung (Militärgesetz) steht: «Die Angehörigen der Armee können verpflichtet werden, einen bestimmten Grad zu bekleiden und ein Kommando oder eine Funktion zu übernehmen. Sie haben den entsprechenden Dienst zu leisten und die damit verbundenen ausserdienstlichen Aufgaben zu erfüllen.»

Beim Lesen dieses Gesetzesartikels muss ich an jenen jungen Mann aus meinem Bekanntenkreis denken, der sich mit allen Mitteln gegen das Einrücken in die Unteroffiziersschule gewehrt hat. Schon in der Rekrutenschule hatte er seinen Vorgesetzten gegenüber mehrmals klargestellt, dass er kein Gegner der Armee und der bewaffneten Landesverteidigung sei, dass er sich aber nicht als Führer einer militärischen Gruppe sehe. Er hatte ihnen eindrücklich und glaubhaft dargelegt, dass ihm der Gedanke, vor Soldaten stehen und diesen Befehle erteilen zu müssen, grosse Angst verursache.

Das Aufgebot zum Einrücken in die Unteroffiziersschule kam trotzdem. Diejenigen, welche den jungen Mann dazu ausgewählt hatten, konnten sich auf den Artikel 15 des Militärgesetzes berufen. Sie waren im Recht. Der Betroffene geriet in Angst und Verzweiflung. Schlimmes musste befürchtet werden.

Abgesehen von den persönlichen Folgen, die ein solch «rücksichtsloser» Entscheid für den Kandidaten haben kann, stellt sich die Frage, ob es überhaupt dienlich und sinnvoll sei, jemanden gegen seinen dezidierten Willen zum «Weitermachen» zu verpflichten.

Ein Vorgesetzter, der seine Funktion gegen seinen Willen ausüben muss, kann kein guter Vorgesetzter sein. Nur wer von seiner Sache überzeugt ist, kann andere für diese gewinnen. Nur wer für eine Sache ganz einsteht – was nicht heissen muss: kritiklos einsteht –, gewinnt das Vertrauen seiner Untergebenen. Das gilt im zivilen Leben ebenso wie im militärischen Bereich und hier ganz besonders im Hinblick auf die Gruppe und deren Führer. Immer wieder wurde und wird von Kommandanten, militärischen Führern und Militärpädagogen auf die zentrale Bedeutung der Gruppe hingewiesen.

Nur ein motivierter Gruppenführer wird das Vertrauen der Rekruten gewinnen. Erst Vertrauen in eine Person ermöglicht Vertrauen in eine Sache und Aufgabe – denn, wie bereits der erfahrene und geschätzte Militärwissenschaftler Professor Rudolf Steiger sagte: «Ohne Vertrauen ist alles nichts!»

Von der oben geschilderten dezidierten Verweigerung einer militärischen Karriere ist die weitverbreitete «Mir-schtinkt's-Haltung» zu unterscheiden. Diese im Hinblick auf einen militärischen Dienst zu äussern, gehört in unserer Zeit offensichtlich zum «guten Ton». Es wäre allerdings interessant zu wissen, inwieweit diese Haltung einem gesellschaftlich sanktionierten Muster und wieweit einer individuellen Befindlichkeit entspricht.

Doch nur einem motivierten Vorgesetzten kann es gelingen, die zunächst vorhandene «Mir-schtinkt's-Haltung» seiner Untergebenen zu verändern, sie für die gestellte Aufgabe zu gewinnen. Wird eine Aufgabe von allen Beteiligten nur widerwillig angegangen, so steigt die Fehlerquote. Im militärischen

Bereich kann dies verheerende Folgen haben. Eine positiv gestimmte Gruppe hingegen verrichtet nicht nur bessere Arbeit, sie animiert auch zu weiteren Leistungen. Aus ihr werden Nachwuchskräfte für höhere Kader erwachsen.

Freilich, die Motivation allein macht noch keinen guten Gruppenführer. Zu seinem Steckbrief gehören weitere Merkmale wie Fachkompetenz, Führungsfreude und Verantwortungsbewusstsein. Ein guter Gruppenführer ist lernfähig und offen gegenüber anderen, gewissenhaft und zuverlässig, er scheut es nicht, sich zu exponieren, hat starke Nerven und Humor.

Wenn es also darum geht, nach genügend Kadernachwuchs Ausschau zu halten, so geht es darum, aus den Guten die Besten zu finden. Diejenigen zu entdecken, welche entweder mehr Führungsverantwortung und in Folge Führungsausbildung übernehmen wollen, oder die, die auf Grund von Persönlichkeit, Leistungen und erwartetem Entwicklungspotential dazu befähigt werden. Einfühlungsvermögen und Führungsbegabung zeichnen sich nach meinem Dafürhalten nicht durch «powerhaftes», lautstarkes Benehmen aus.

Werden gute Führungsaspiranten für alle Stufen gefunden, so ist es mir um unsere Wehrmänner nicht bange. So haben sie die Vorgesetzten, die sie verdienen.

Ich gebe zu, das Aussuchen, Finden und Bestimmen des geeigneten Kadernachwuchses ist keine leichte Aufgabe. Wer sich redlich um seine Anvertrauten im Sinne des bisher Gesagten bemüht, geht diese Aufgabe mit Freude an. Er muss sich aber in erster Linie Zeit nehmen, die Vorgeschlagenen bei ihrer militärischen Arbeit respektive bei ihrer Führungs- und Ausbildungstätigkeit zu beobachten. Er muss mit ihnen Gespräche führen und dabei den Charakter des Anwärters erkennen.

Der Vorgesetzte trägt auch die Verantwortung dafür, dass zukünftige Führer nicht in solche Funktionen gelangen, in denen sie mit grosser Wahrscheinlichkeit überfordert werden.

Eine andere Möglichkeit bestünde darin, dass ein Dreierteam die Auswahl treffen würde, bestehend aus Kompanie-Instruktor, Kompanie-Kommandant und einem Militärpädagogen. Dies wäre jedenfalls für die Auswahl von Gruppen- und Zugführern denkbar. Die Mitglieder des Dreierteams wären dazu verpflichtet, die allfälligen Kandidaten während ihrer militärischen Ausbildungszeit zu besuchen und zu beobachten. Auch sie müssten eingehende Gespräche mit ihnen führen. Der Vorschlag des Dreierteams wäre bindend. Auch ein Kommandant einer Heereseinheit müsste den Vorschlag des Dreiergremiums akzeptieren.

«Vitamin B» oder «Vetterliwirtschaft» könnten somit weitgehend ausgeschaltet werden.

Unsere Armee sollte ihre Führungsleute nicht mit Hilfe des Militärgesetzes gewinnen, sondern durch die sorgfältige Auswahl geeigneter Persönlichkeiten.

W. Hungerbühler

Werner Hungerbühler, Chefredaktor