

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 79 (2004)  
**Heft:** 5

**Vorwort:** Ein militärischer Führer wird gefordert und gefördert  
**Autor:** Hungerbühler, Werner

### **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:** 01.02.2026

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

## Ein militärischer Führer wird gefordert und gefördert



Ich habe die in meinem Dienstbüchlein bescheinigten Dienstleistungen zusammengezählt und kam auf 1697 Dienstage. Diese Zeit macht einen erheblichen Teil meiner beruflichen Aktivzeit aus. Am liebsten denke ich an jene Dienste zurück, in welchen ich die Funktion eines Führers ausüben konnte. Dann war ich in

besonderer Weise gefordert und konnte besonders viel lernen.

Es begann mit dem Abverdienen des Korporals. Acht Rekruten wurden mir zugeteilt und bildeten die «Gruppe Hungerbühler». Für jeden dieser acht Rekruten trug ich während 17 Wochen die Verantwortung. Auf die Gruppe folgten der Zug, die Kompanie, das Bataillon und schliesslich das Regiment. Ob Gruppe oder Regiment, die zentrale Aufgabe blieb sich gleich. Es ging um die Kunst der Menschenführung.

Die Aufgabe, Menschen zu führen, faszinierte mich. Schnell erkannte ich, dass es hier trotz vieler Theorien keine Patentrezepte gibt, dass Erfolg und Misserfolg einander abwechseln. Auf die Frage, wodurch sich ein guter militärischer Führer auszeichnet, würde ich spontan antworten: Er muss grossherzig und fröhlich sein, er muss für die Sache, für die anderen und für sich selbst eintreten können. Er muss ein Vorbild sein.

Die Aufgabe der Menschenführung ist eine grosse Herausforderung. Ein Vorgesetzter wird stets beobachtet und beurteilt. Ist er nicht glaubwürdig, so wird er sofort verurteilt. Die Aufgabe der Menschenführung bedeutet in erster Linie eine harte Arbeit an sich selbst. Das heisst, man muss dazu bereit sein, seine eigenen Stärken und Schwächen klar zu erkennen. Man muss dazu bereit sein, seine Schwächen auch vor anderen zugeben zu können und an ihnen zu arbeiten.

Stets geht es darum, gemeinsam ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Mit guten Absichten, schönen Worten, Ausreden, Entschuldigungen, Ausweichmanövern und zuletzt Schuldzuweisungen ist dies nicht möglich. Ein Vorgesetzter,

der allen Konflikten und Entscheidungen ausweicht, weil er harmoniebedürftig ist und nach Beliebtheit strebt, bewirkt genau das Gegenteil. Er verliert seine Glaubwürdigkeit.

Führen bedeutet in erster Linie, Verantwortung zu übernehmen. Es bedeutet, auch unangenehme Entscheidungen treffen und durchsetzen zu können. In einer solchen schwierigen Situation ist ein Vorgesetzter oft allein. Dies zu ertragen kann eine harte Probe sein.

Die Armee leistet dem Vorgesetzten in seiner Führerfunktion jedoch Hilfe. Zum einen hält sie hervorragende Reglemente bereit, zum anderen stellt sie mit den Instruktoren und Kommandanten eine fachliche Begleitung zur Verfügung. Als eine weitere indirekte Hilfe kann die Tatsache betrachtet werden, dass im Militär immer wieder die Seite gewechselt wird: Mal ist man in der Rolle des Vorgesetzten, dann wieder ist man in der Rolle des Untergebenen. Wie viel ist nicht auch aus der letzteren Rolle über das Führen zu lernen!

Eine zentrale Bedeutung in der Menschenführung hat die Kommunikation. Ein Vorgesetzter muss die gestellte Aufgabe verständlich erklären können. Die Untergebenen müssen verstanden haben, um was es geht, auch wenn sie nicht damit einverstanden sind. Im Militär führt man selten Freiwillige, und oft übt man Dinge, von denen man hofft, sie nie anwenden zu müssen.

Auch im Militär ist es wichtig, dass sich der Vorgesetzte genügend Zeit für das «Mitarbeitergespräch» nimmt. Solche Gespräche können unnötige Konflikte vermeiden. Sie sind nicht nur jedem Einzelnen, sondern auch dem «Betriebsklima» insgesamt förderlich.

Wer sich innerhalb der Armee zum Menschenführer ausbilden lässt, wird gefordert und gefördert. Er wird es später nicht bereuen, sich dieser Herausforderung gestellt zu haben.

*W. Hungerbühler*

Werner Hungerbühler, Chefredaktor