

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 99 (2024)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Es geht um die Wirkung im Ziel  
**Autor:** Frey, Raphael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1063099>

### **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:** 12.01.2026

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

# Es geht um die Wirkung im Ziel

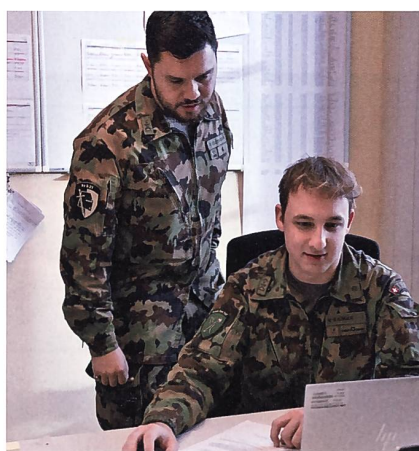
Die Unteroffiziere unserer Armee haben ein neues Leitbild. Unter der Federführung von Chefadj Richard Blanc, Fhr Geh des CdA, ist es nach einem intensiven Entwicklungsprozess bereit für die Einführung.

Oberstlt Raphael Frey, Co-Chefredaktor

Ein Leitbild formuliert die grundlegenden Werte einer Organisation und zeigt auf, wie man diesen konkret nachleben will. Es ist ein Konzentrat des Wichtigsten und muss organisch gewachsen sein. Der Weg zu einem Leitbild ist harte Arbeit. Das sieht man ihm nicht unbedingt an, denn ein gutes Leitbild formuliert in allgemein verständlicher Sprache, wie man zusammen Ziele erreichen will. Das oberste Ziel eines jeden Unteroffiziers ist es, als Bindeglied zwischen Truppe und Offizieren seinen Beitrag zum Erfolg zu leisten. Sinnbildlich wird oft gesagt, das Unteroffizierskorps sei das Rückgrat zwischen dem Kopf (Offiziere) und den Händen und Füßen (Truppe). Das bedeutet aber nicht, dass Unteroffiziere nicht selbständig denken müssen – im Gegenteil! Die Absicht und den Auftrag, welche die Offiziere aussprechen, gilt es zu verstehen und in eine Absicht für den eigenen Bereich sowie Aufträge an die Soldaten zu formulieren und dann natürlich die verlangte Wirkung zur Zeit zu garantieren.

## Der Beitrag im Gesamtrahmen

Das Leitbild der Unteroffiziere ist verständlich. So wurden 2022-2023 die Inhalte des Leitbildes, die Ausbildungsunterlagen dazu, das Einführungs- sowie das Kommunikationskonzept durch verschiedene Arbeitsgruppen erstellt. Diese haben einen iterativen Ansatz gewählt, um permanent die Aussagen mit Unteroffizieren verschiedenster Grade und Offizieren zu spiegeln. Das bedeutet, im Dialog Gültigkeit und Aussagekraft zu überprüfen und die Erkenntnisse in die Weiterarbeit einfließen zu lassen. Was dabei entstanden ist, sieht auf den ersten Blick nicht revolutionär neu aus, beschreibt aber im Unter-



**Unteroffiziere lehren, beraten und betreuen.**

schied zu älteren Versionen zielgenau, wie die Unteroffiziere ihren Beitrag im Gesamtrahmen leisten wollen. Die Richt-

schnur, an der sich das Leitbild orientiert, ist die Vision der Armee 2030.

## Der Wertekreis

Unteroffiziere sind kompetent, respektiert und anerkannt. Der Kern der Sache ist klar: Wenn der Wachtmeister mit seiner Gruppe zur richtigen Zeit die angestrebte Wirkung im Ziel entfalten kann, haben die vorgesetzten Stufen einiges richtig gemacht. Daraus ergibt sich, dass alle vorgesetzten Stufen ihr Möglichstes dafür tun müssen, dass der Wachtmeister mit seiner Gruppe die Aufträge erfüllen kann. Alles bringt nichts, wenn die Wirkung ausbleibt. Aufgrund dieser Überlegung steht der Wachtmeister mit seiner Gruppe im Zentrum des Wertekreises.

## Auf die Stufe kommt es an

Nun kommt es darauf an, welchen Unteroffizier man auf welcher Stufe ansprechen will. Kompetent, respektiert und anerkannt müssen sie alle sein! Wie sich nun der Unteroffizier auf Stufe Zug, Kompanie, Tuppenkörper oder gar grosser Verband verhalten soll, wird in den Werten stufengerecht beschrieben. Der Volksmund sagt: «Wie man in den Wald ruft, so



**KKdt Süssli und Chefadj Blanc.**





**Teamfähigkeit steht ganz oben im Anforderungsprofil des Unteroffiziers.**



**Unteroffiziere übernehmen die Pflicht und das Recht, mehr zu leisten.**

schallt es zurück.» Der Volksmund hat zwar nicht immer nur recht, aber vereinfacht kann man schon sagen: Wer kompetent ist und die Unterstellten anständig behandelt, wird respektiert. Und ähnlich vereinfacht kann man sagen, Anerkennung sei das Produkt aus Kompetenz und Respekt.

### Kompetenz auf verschiedenen Stufen

Auf Stufe Zug führen Unteroffiziere ihre Gruppen. Sie beherrschen ihr Handwerk, planen ihre Ausbildung methodisch zweckmässig und tragen wesentlich zum Erfolg des Zuges bei. Unteroffiziere auf Stufe Einheit sind die Führungsgehilfen des Einheitskommandanten, welche als Fachspezialisten, beziehungsweise Fach-

spezialistinnen auf ihrem Gebiet planen und führen. Auf Stufe Truppenkörper und Grosser Verband geht es primär um die Beratung des Kommandanten sowie um Führung der fachunterstellten Unteroffiziere. Ausserdem werden im Rahmen der Stabsarbeit die verlangten Produkte im jeweiligen Führungsgrundgebiet miterarbeitet.

### Eingeführt ist schnell etwas, aber...


Zum Leitbild gehören nebst der Website (<https://www.armee.ch/de/leitbild>) Ausbildungsunterlagen, Filme und Anleitungen zur Selbstreflexion. Diese Unterlagen ermöglichen eine zielgerichtete und einheitliche Einführung. Eingeführt ist schnell etwas, aber wirkungsvoll ist es erst, wenn es umgesetzt, das heisst «gelebt»

wird. Die Klassenlehrer der Unteroffizierschulen und die Berufsunteroffiziere an den Rekrutenschulen sind vorbereitet und werden ab Juni für die Umsetzung sorgen. Gefässe für die Umsetzung sind Kader- oder Ausbildungsrapporte, Dienstunterricht oder Aussprachen. Im Fortbildungsdienst der Truppe werden Kadervorkurse, Trainingskurse (TK) und Tage der Unteroffiziere für die Implementierung genutzt. Um die Nachhaltigkeit zu garantieren, muss auch in weiteren Dienstleistungen mit dem Leitbild gearbeitet werden.

### Gegenseitige Unterstützung

Die fachlichen Inhalte sind heute um ein Vielfaches komplexer als noch vor Jahrzehnten. Überall kompetent zu sein, ist so gut wie unmöglich. Umso wichtiger ist die permanente Weiterbildung und Unterstützung des Berufspersonals, das es dem Milizkader ermöglicht, kompetent, respektiert und anerkannt aufzutreten. Dabei ist die Zusammenarbeit zwischen Offizieren und Unteroffizieren zentral. Es gilt, die Fähigkeiten der Offiziere mit denen der Unteroffiziere zu ergänzen. Es geht nur gemeinsam!

### Fazit

Leitbilder nützen etwas, wenn sie umgesetzt werden. Dazu kann es nur kommen, wenn alle Unterstellten verstehen, was gemeint ist und hinter dem Sinn der Sache stehen. Die Mitmenschen überzeugen zu können, ist einigen in die Wiege gelegt worden, allen anderen muss man es beibringen. In der Unteroffizierschule hat man neben anderen Inhalten dafür vier Wochen Zeit. Das ist nicht viel. Wenn die Vorgesetzten als hervorragende Beispiele vorangehen und mit Empathie und methodischem Geschick führen, ist es aber machbar. Schon heute beweisen sie das Tag für Tag. 



## «Das Leitbild muss in Fleisch und Blut übergehen!»

Stabsadj Marco Meister, Führungsgehilfe des Kdt Stab Log Bat 51, ist dankbar für die Klarheit und Einheitlichkeit des neuen Leitbildes. Er hat bereits erste, durchwegs positive Erfahrungen damit gemacht:

*Herr Stabsadj, was braucht es für den Erfolg des Leitbildes?*

Stabsadj Meister: Das Leitbild ist dann ein Erfolg, wenn es alle Stufen kennen und leben. Ebenfalls ein Schlüssel dafür sind die Kompaniekommandanten, diese müssen wir mit ins Boot holen.

*Wie wird es umgesetzt?*

Stabsadj Meister: In den Fortbildungsdiensten der Milizformationen planen wir verschiedene Ausbildungsblöcke und Aktivitäten bereits für die Kadervorkurse ein. Die Reflexion ist dabei ein wichtiger Bestandteil, damit wir für die folgenden Kurse die nötigen Steuerungsmassnahmen und Erkenntnisse gewinnen.

*Welche Reaktionen gibt es schon?*

Stabsadj Meister: Bis jetzt gibt es ausschliesslich positive Reaktionen. Als Unteroffiziere schätzen wir die «unité de doctrine» von höchster Stelle. Entscheidend ist, dass sie von allen Stufen mitgetragen wird.



**Stabsadj Marco Meister, Stab Log Bat 51.**