Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 76 (2001)

Heft: 6

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: 12.07.2025

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

Mitverantwortung und Miteinander von Vorgesetzten und Untergebenen

Es war im Sommer 1957; ich stand als abverdienender Korporal auf dem Kasernenplatz der alten Kaserne in Wil bei Stans und wartete gespannt auf die sieben Rekruten, die dann während 17 Wochen die «Gruppe Hungerbühler» bilden sollten. Stolz und Vorfreude packten mich. Erstmals durfte ich führen. Im Sommer 1959 erwartete ich auf dem Genfer Kasernenplatz «meinen Zug» – es waren 28 Rekruten und 6 Korporale aus der ganzen deutschsprachigen Schweiz. Ich durfte erstmals Offizier und Zugführer sein und für über 30 Rekruten und Unteroffiziere die Verantwortung tragen. Schliesslich war es Februar 1965. Auf dem Kasernenplatz vor der Kaserne La Planche in Fribourg lag Schnee und es war bitterkalt, als mir die Kompanie zum RS-Beginn gemeldet wurde. Ich dachte kaum daran, wie es diesen zukünftigen Ostschweizer Soldaten in diesem Augenblick zu Mute war, ich war zu sehr mit meinen eigenen Gedanken beschäftigt.

Sowohl als Korporal als auch als Leutnant und Kompaniekommandant hatte ich dafür zu sorgen, dass die mir unterstellten Rekruten und Kader aus- respektive weitergebildet und geführt wurden. Das tat ich mit entsprechenden Befehlen. Die Soldaten und Kader andererseits hatten zu gehorchen, sie mussten meinen Anweisungen Folge leisten. Im Schiessstand, beim Einsatz der technischen Geräte am Objekt oder bei den Inspektionen bekam ich jeweils die Quittung für meine Befehlsgebung.

Befehl und Gehorsam sind charakteristische Merkmale militärischer Strukturen. Die Armee ist durch ein eindeutig festgelegtes System der Unter- und Überordung geprägt. Allerdings hat das hierarchische Gefüge im Verlauf der Zeiten sehr unterschiedliche Ausprägungen erfahren: vom Reisläufer-Typus über den Waffenträger eines totalitären Systems bis hin zum autonomen Soldaten.

Heute sind die Soldatenbilder des «Kriegsknechtes eines Feudalherren» und des «Soldaten als Funktionär eines totalitären Regimes» nicht mehr tragfähig. Sie widersprechen auch dem Geist der preussischen Reformer um Scharnhorst und vom Stein. Deren Grundanliegen war ja gerade der «politische» Soldat, war die tätige Mitverantwortung, die an Stelle passiven Gehorsams treten sollte. Sie propagierten die Aufhebung des Gegensatzes von Bürger und Soldat, die Einordnung des Soldaten in die soziale und politische Ordnung des Staates.

Umso mehr muss es in der heutigen militärischen Führung darum gehen, einen Ausgleich in dem Spannungsfeld zwischen Befehl und Gehorsam einerseits und Freiheit des Bürgers und Soldaten andererseits zu finden. Es geht um die Forderung nach weitgehender Übereinstimmung von Staatsform und soldatischer Ordnung. Es geht darum, den Willen zu Mitarbeit, Mitverantwortung und tätigem Gehorsam innerhalb der Armee zu wecken und zu fördern. Anerkennung und Achtung der persönlichen Freiheit und die Gewährung von Mitverantwortung sind schliesslich wesentliche Merkmale eines demokratischen Staatswesens. Sie müssen auch für die Armee Gültigkeit besitzen, wenn sich der Staat nicht selbst verleugnen will.

Aber verursacht die Verwirklichung dieser Grundsätze nicht eine Verminderung der militärischen Schlagkraft und der Effizienz? Ich glaube nicht, eher das Gegenteil wird erreicht. Die Verwirklichung des Willens zu Mitarbeit, Mitverantwortung und tätigem Gehorsam ermöglicht dem Soldaten überhaupt erst die persönliche Entfaltung. Sie schafft die Voraussetzung dafür, dass er sich seiner Verantwortung als Staatsbürger in Uniform bewusst wird, schafft Willen und Kraft, sich mit seinem ganzen Können in den Dienst der Sache zu stellen.

In den Militäralltag integriert bedeutet dies, dass die soldatische Ordnung ein Maximum an Freiheit bieten muss, in der sich dann Mitverantwortung entwickeln und bewähren kann. Denn aus verantwortlichem Mithandeln erwachsen mitdenkender Gehorsam und das Erkennen sinnvoller Arbeit. Für den Soldaten folgert hieraus: Die Verantwortung nach oben ist und bleibt zunächst der Gehorsam, aber dieser schliesst Eigenverantwortung nicht aus. Voraussetzung dafür ist, dass der Untergebene den Auftrag kennt, dass er fähig und bereit ist, mitzudenken und Verantwortung zu übernehmen, aber auch zu gehorchen.

Ein militärischer Führer sollte dafür besorgt sein, neben Ausbildung, Führung und Fürsorge, Möglichkeiten der soldatischen Mitverantwortung zu schaffen. Dadurch würde der Gegensatz von persönlicher Freiheit und militärisch-hierarchischer Ordnung weitgehend aufgelöst. Der Bürger und Soldat wäre bereit, sich einzuordnen. Er würde diese Einordung bejahen und sich für deren Gestaltung verantwortlich fühlen.

Die Grundsätze der Mitverantwortung, Mitwirkung und Beteiligung müssen zentrale Anliegen der militärischen Führer von heute sein. Sie eröffnen dem Soldaten eine Vielfalt beispielhafter Möglichkeiten, sich mit seiner ganzen Person, seinem Willen und Können in den Dienst seiner Gruppe, seines Zuges oder seiner Einheit einzubringen. Er kann bei der Planung, Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen teilhaben, besonders dort, wo er unmittelbar und hautnah selber davon betroffen ist. Sie heben nicht das Prinzip von Befehl und Gehorsam auf, entbinden auch nicht den Vorgesetzten von seiner Führungsverantwortung, aber sie beugen der Gefahr erstarrter Strukturen und einsamer Entscheidungen vor. Sie sind auch mehr als nur Auftragstaktik und kooperativer Führungsstil. Beteiligung als demokratisches Prinzip in Staat und Armee bedeutet Teilhaben an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen. Auf dieses Ziel hin müssen Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere arbeiten.

W. Hungerbühler

Werner Hungerbühler, Chefredaktor