

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 157 (1991)

**Heft:** 2

  

**Artikel:** Einheitskommandant : die wichtigste Führungsstufe

**Autor:** Ostertag, Hansruedi

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-60982>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 08.02.2025

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

ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF 389 1 222

# Einheitskommandant – die wichtigste Führungsstufe

Hansruedi Ostertag

**In Ausbildung und Erziehung Ziele und Schwergewichte durchsetzen, Impulse geben, kontrollieren, beurteilen, belehren, motivieren, informieren: für diese breite Führungs- und Ausbildungstätigkeit ist ein Mann verantwortlich; der Einheitskommandant.**



Divisionär Hansruedi Ostertag,  
Kommandant Territorialzone 4;  
Kdt Inf Rgt 31,  
SC F Div 7,  
Kdt Inf OS Zürich,  
Kdt Inf RS Zürich.

Wenn einem Offizier das Kommando über eine Einheit übertragen wird, steht er vor einer der schönsten und interessantesten Aufgaben, die in der Armee übernommen werden kann. Es ist eine Aufgabe, die umfassend fordert. Es ist ein Dienst, in dem Führung, Ausbildung, Erziehung, Ausdauer, Initiative, Originalität, Loyalität und Menschenkenntnis zum Tragen kommen, hohes Verantwortungsbewusstsein und Hingabe an die Sache in überreichem Masse eingebracht werden müssen.

Für die Führung ist es daher eine der wichtigsten Aufgaben, die dafür geeigneten Anwärter auszuwählen, sie dafür auszubilden, sie zu unterstützen und zu fördern, aber auch den Mut zu haben, diejenigen abzulösen, welche in der Praxis der Aufgabe nicht gewachsen sind. Ohne Zweifel muss diese Schlüsselfunktion in der Armee von Untergebenen und Vorgesetzten auch eine besondere Beachtung finden. Letztlich hängt das Bestehen der Struktur der Armee im Frieden und im Einsatz von der Funktionstüchtigkeit ihrer **elementaren Bausteine** – den Einheiten – ab.

## Notwendige Eigenschaften

Welche Eigenschaften muss ein Anwärter besitzen, dem eine derartige Führungsaufgabe übertragen wird? Es gibt viele wissenschaftliche Untersuchungen über psychologische Aspekte der Menschenführung, über Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten und über die an sie gestellten Anforderungen. Man darf aber nicht zu theoretisch an ein solches Anforderungsprofil herangehen, sondern vielmehr sind die praktischen Dimensionen der Tätigkeit des Einheitskommandanten auf Untergebene und Vorgesetzte zu betrachten.

Als Kommandant von Rekruten-, Offiziersschulen und Truppenkursen

habe ich bemerkt, dass die Angehörigen der Armee, insbesondere aber das Kader, sehr klare und überraschend übereinstimmende Vorstellungen eines Einheitskommandanten aufweisen. Diese Erfahrungen fasse ich in einigen Gedanken zusammen und versuche damit, die folgende Frage zu beantworten:

## Welche Eigenschaften werden vom «Kadi» erwartet?

Auf **drei** der meistgenannten Eigenschaften ist kurz einzutreten.

### 1. Aufrichtige und gerechte Behandlung

Die Angehörigen der Armee wollen einen strengen, aber gerechten Kommandanten. Ein nur «netter» Kerl wird über kurz oder lang die zur Führung einer Kompanie notwendige Autorität verlieren.

Der Kommandant muss sich fürsorglich für sein Kader und seine Soldaten als **Menschen** persönlich interessieren und einsetzen. Tut er das nicht, werden auch diese kein Interesse für die Einheit aufbringen.

Unabhängig vom Alter und Dienstgrad sollten die Angehörigen der Armee als reife Menschen angesehen und entsprechend behandelt werden. Dies bedeutet keinesfalls Anbiederung. Im Gegenteil, gute Soldaten lehnen das ab.

Gerechtigkeit verlangt aber auch **Konsequenz, Durchsetzungsvermögen und Standhaftigkeit**.

Der Kommandant ist legitimiert und verpflichtet, klar, bestimmt und konsequent das zu fordern, was die Anforderungen des Dienstes verlangen. Fordern können heisst aber keineswegs, einem unzeitgemässen Kasernenhofstil zu huldigen. Man redet menschlich miteinander, und in einer natürlichen Atmosphäre bleibt Raum für **Vernunft** und **gegenseitigen Anstand**.

### 2. Sicherheit und Können

Es ist eine bekannte Forderung und entspricht den Grundlagen menschlicher Bedürfnisse, dass vom Chef Sicherheit verlangt wird. Der Angehörige der Armee sucht Klarheit, Gewissheit und Geborgenheit in einer gefestigten Ordnung, die der Chef prägt, gewährleistet und repräsentiert. Der Untergebene will vertrauen können. Er kann es dann, wenn er sieht und spürt, dass der Chef erstens ein **Kön-**

ner ist und zweitens als **Vorbild** für ihn erleb- und fassbar wird.

Niemand erwartet vom Kommandanten, dass er alles weiss und kann. Wenn er keine Antwort weiss, soll er es zugeben. Niemand kann auf Dauer bluffen. Es ist daher sinnlos, den Soldaten etwas vorzuspielen. Wie überall im Leben, in Familie, Beruf, Politik wird auch der Einheitskommandant in seine Aufgabe hineinwachsen und immer sicherer, erfahrener und überlegter werden.

Der Chef holt seinen Halt, seine Überzeugung, seine Substanz und seine Kraft primär aus jenen Quellen, aus denen er auch für sein persönliches Leben überhaupt schöpft. Er hat seine Voraussetzung vor allem einmal mitzubringen.

Der Einheitskommandant ist nicht allein. Ihm zur Seite stehen seine Vorgesetzten, die seine Aufgaben und Stellung stützen. Insbesondere der Bataillonskommandant ermuntert, wo sich Bedrückung breitmacht; treibt an, wo Passivität Platz greift; dämpft, wo Nervosität, Unruhe und Unsicherheiten die Führungstätigkeit des Chefs einschränken. Er hilft, wo das Können nicht ausreicht. Lobend, ermahmend und fordernd festigt der Vorgesetzte seine Einheitskommandanten. So weiss sich der Hauptmann eingefügt im grossen Team der Kommandanten, in dem er seine vielfältige Führungsfunktion einnimmt, im Grad zwar der **Unterste**, in der Bedeutung jedoch der **Wichtigste**.

Schliesslich ist sich der Chef auch bewusst: Launen, Probleme, Ängste, Unsicherheiten, Ärger, Empfindlichkeiten, Besserwissen und Geltungsdrang – dies alles gehört zur menschlichen Natur, wesentlich ist aber, Regungen unter Kontrolle zu bringen. Selbstbeherrschung und Disziplin werden zum Fundament dessen, was den Chef ausmacht.

### 3. Beste Rahmenbedingungen für Führung, Ausbildung und Information

Soldaten merken sehr rasch, wenn sie schlecht geführt und ausgebildet werden. Sie wollen eine gute und anspruchsvolle Ausbildung und schätzen es, wenn ihre Einheit zu besonderen Leistungen fähig ist und sich damit im übergeordneten Verband bestätigt. Anforderungen müssen jedoch dem Stand der Ausbildung und den Voraussetzungen der Truppe angepasst sein. Erwartet wird eine klare und gute Organisation des Dienstbetriebes. Die zivilen Voraussetzungen, in geführten Unternehmen und Betrieben, haben

die Messlatten der nicht einfacher gewordenen Führungs- und Ausbildungsanforderungen im militärischen Bereich erheblich angehoben. Effizienz in Ausbildung und Information ist dringend erforderlich.

Viele Aufgaben scheinen für den Soldaten sinnlos zu sein und werden daher auch nur wenig motiviert wahrgenommen. Gerüchte und Spekulationen, gefördert durch fehlende oder mangelnde Informationen, führen oft zu grossen Turbulenzen in der Einheit. Es ist daher eine der vordringlichsten Aufgaben eines Kommandanten, seine Truppen zu informieren, über seine Überlegungen und Beweggründe, die zu seinen Entscheidungen führen, aufzuklären.

Diese Anforderungen, die an den Kommandanten gestellt werden, führen dazu, dass der Einheitskommandant zeitlich und sachlich vor allem in der Vorbereitung der Ausbildung und im Dienstbetrieb überfordert sein kann. **Er kann nicht alles**. Die Aufgaben der Vorgesetzten aller Stufen sind zunehmend komplexer, arbeitsintensiver und aufwendiger geworden. Es fragt sich, ob dies auf die Dauer tragbar ist, wenn wir tatsächlich die **Fähigsten** und nicht einfach die Eifrigsten für diese Aufgaben gewinnen wollen.

#### Folgerung:

Alle Vorgesetzten «und Stabsangehörigen» müssen den Kadi ungeschränkt und tatkräftig unterstützen:

- Die Stäbe helfen ihm bei der Suche von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen, Unterkünften. Sie erledigen den damit zusammenhängenden administrativen Aufwand selbst, delegieren dem Kommandanten möglichst wenig.
- Sie reduzieren die schriftlichen Befehle auf ein Minimum und geben nur das weiter, was den Untergebenen direkt betrifft.
- Sie liefern nur ausgereifte, entsprechend bearbeitete Informationen.
- Sie stellen sich in den Dienst der Einheit.

Wesentlich scheint mir, dass die Stäbe den Kadi vor allem vom Administrativen und Organisatorischen spürbar entlasten. Der Kadi muss wieder vermehrt in Führung und Ausbildung gefördert werden. Dies wird auch für das Zivilleben von Nutzen sein und gegenseitige Synergien schaffen.

## Zusammenfassung

Ich warne davor, starre «Chefbilder» zu entwerfen, denen nachzueifern ist, wenn jemand in eine Führungscharge gerufen wird. Wichtig ist, dass der Chef **Wirkung erzielt und Gefolgschaft findet**.

Es ist nicht sinnvoll, für Einheitskommandanten Qualitätskataloge mit zahllosen Charakter- oder Wesensmerkmalen aufzustellen und als verbindlich auszugeben. Der eine erreicht sein Ziel dadurch, dass er in **Lebhaftigkeit** begeisternd anpackt und mitreisst. Der andere schafft es mit **ruhiger Beharrlichkeit** und **kühler Rationalität**. Der dritte überzeugt mit einer **phantasievollen Unerschöpflichkeit** und **didaktischem Geschick**. Der vierte findet in **trockener Schweigsamkeit Zustimmung** und **Gefolgschaft**.

**Nicht jeder Chef, der den Vorgesetzten in die Augen sticht, erreicht dasselbe bei den Unterstellten.**

Der Hauptmann soll und darf seine Persönlichkeit in der ganzen Eigenart einbringen. Er steht ja auch bereits in einem Alter, das ihn geprägt hat und das keine radikale Umkehr mehr zulässt. Er soll zwar durchaus angeeignete Eigenschaften zügeln oder antreiben, seine Anlagen fördern oder einschränken, über allem aber steht: **Er soll echt sein und damit echt wirken.** ■