

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 96 (2021)  
**Heft:** 9

**Artikel:** "Hier, (ein)verstanden?!"  
**Autor:** Stoller, Maximilian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-977198>

### **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:** 15.03.2025

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



Wenn wir möchten, dass unsere Unterstellten nachfragen und verstehen wollen, dann müssen wir auch bereit sein, eine Antwort zu geben.

## «Hier, (ein)verstanden?!»

Muss ich mit den Befehlen meiner Vorgesetzten einverstanden sein, um echte Verantwortung für meine Einheit übernehmen zu können? Diese Frage ist richtungsweisend, wenn wir die Ausbildung junger Kader betrachten. Nach vielen Gesprächen in Kaderbeurteilungen denke ich, dass wir diesen Weg neu evaluieren müssen.

Oblt Maximilian Stoller

«Was würden Sie tun, wenn Sie mit den Befehlen ihrer Vorgesetzten nicht einverstanden sind? Wie würden Sie reagieren?» Diese Frage stelle ich immer, wenn ich einen jungen Zugführer und seine Einstellung gegenüber seiner Verantwortung beurteilen sollte.

Oftmals kommt dieselbe Antwort: «Ich würde sagen: Hier, verstanden! Was

könnte ich auch sonst tun?». Anschließend frage ich, was denn die Aufgabe des Zugführers sei? Sollte er einfach alles blind umsetzen, was ihm gesagt wird? Weshalb wird er befördert, wenn er doch nur der Überbringer einer Botschaft ist?

Ein zögerlicher Moment. Ein verunsicherter Blick. «Sollte ich den Befehl einfach nicht umsetzen? Das wäre doch

falsch.» Wir alle sprechen von Sinnvermittlung gegenüber den Soldaten, gegenüber den Unteroffizieren. Die Offizierschule hämmert uns diese Botschaft sein. Kaum ein Zugführeranwärter kommt aber daher und sagt: «Ich verlange von meinem Vorgesetzten, den Sinn hinter dem Befehl zu kennen.» Warum nicht?

### Warum fragen Sie nicht nach?

Wir kennen das Prinzip: ein Raum, ein Chef, ein Auftrag. Ein geniales Prinzip, um Verantwortungen zu klären. Doch der Chef muss auch die Chance haben, Chef zu sein. Ich würde behaupten, dass ein Chef, der seine eigenen Befehle nicht versteht, wohl kaum die Verantwortung tragen kann, die er sollte. Zurück zur Situation: Warum fragen die jungen Zugführer nicht nach? Und warum vermitteln die Vorgesetzten nicht den Sinn von sich aus?

Es löst Beklemmung in mir aus, wenn ich höre, dass manche Berufs- wie auch Milizkader scheinbar nonchalant die Frage nach dem Sinn mit «Ist so, weil ist so» beantworten.

In manchen Fällen dieselben, die Sinnvermittlung von den Zugführern gegenüber ihren Unterstellten fordern. Scheinheiligkeit und nur dieses Wort beschreibt eine solche Haltung.

### Kaderbeurteilung

Das spannende an meinem Beruf als Psychologe in der Kaderbeurteilung der Armee ist, dass ich nur die jungen Anwärter zum Zeitpunkt ihrer Selektion sehe. Das System hinter ihnen, die Schulen, Lehrverbände und Vorgesetzten, welche sie geformt haben, kenne ich nicht persönlich.

Eine interessante Fragestellung für die angehenden Kader lautet dann: «Was haben Sie bisher in der Schule oder im Beruf gemacht, wenn Sie etwas nicht verstanden haben, aber es ausführen sollten?». Oftmals erröten die Kandidaten und Kandidatinnen und geben verlegen preis: «Ich habe natürlich nachgefragt.» Es wird ihnen schmerzhaft bewusst, dass sie diese Möglichkeit nun kaum mehr in Betracht ziehen.

### Fazit

Persönlich habe ich Verständnis, dass einem Soldaten in einer hitzigen Situation gesagt wird, dass er seinen Befehl einfach ausführen sollte. Doch hier spreche ich über Zugführer. Chefs in der Ausbildung und nicht Veteranen im Krieg.

Ist es nicht peinlich, dass diese jungen Menschen die Verantwortung für dutzende Menschen übernehmen sollten, sich nicht einmal trauen nachzufragen, wenn sie den Sinn hinter einem Befehl nicht erkennen können? Für diesen Umstand tragen allein wir, die Vorgesetzten, die Verantwortung.

Wenn wir bessere unterstellte Kader wollen, müssen wir selber noch besser sein. Wenn wir möchten, dass unsere Unterstellten nachfragen und verstehen wollen, dann müssen wir auch bereit sein, eine Antwort zu geben. Ein guter Moment, um zu merken, wenn man etwas selber nicht versteht und sich auf den Weg zum eigenen Chef machen könnte, um nach dem Sinn zu fragen und auf einer Antwort zu beharren. +



Bilder: VBS

**Warum führen Zugführer Befehle aus, die sie nicht verstehen? Unsere Offiziere übernehmen die Verantwortung, also sollten sie auch den Mut haben nachzufragen.**