



Der Autor Jan Leuenberger
(links) im Einsatz als
Zugführer. Bild: PD

Was es heisst, Offizier zu sein

Vom Idealbild zum ersten Mal vor «seinem» Zug bis hin zu den WKs: Der Weg eines jungen Offiziers bietet viel Raum für Erfahrungen. Zentral sind Kompetenz, Loyalität und Gradlinigkeit.

Jan Leuenberger

Was heisst es, Offizier zu sein? Mit dieser Frage wurden wir im Laufe der Offizierschule Panzer/Artillerie häufig konfrontiert. Es ging um Werte leben, Vorbild sein, mehr leisten wollen und weiteres, ohne dass wir frischgebackenen Zugführer die Tragweite dieser Frage so richtig einordnen konnten. Es war ein Idealbild, nach dem man strebte, allesamt brennend darauf, endlich die Führung übernehmen und etwas bewirken zu können. Was es aber eigentlich heisst, Offizier zu sein, sollte sich erst noch herausstellen.

Selbstvertrauen für die Verantwortung

Als frischgebackener Zugführer das erste Mal seinen eigenen Zug zu übernehmen, ist ein spezielles Gefühl. Die Verantwortung für Ausbildung, Organisation und Sicherheit für 30 junge Männer zu übernehmen, wo man doch kaum älter ist als die meisten von ihnen, erfordert Selbstvertrauen. Zu dieser Zeit war das nicht schwer. Geschmiedet in den heissen Feuern der Offiziersschule und streng beobachtet vom Berufskader, blieb einem nichts anderes übrig, als in dieser Rolle voll und ganz aufzugehen.

Da die Rekruten ja sowieso noch keine Ahnung vom militärischen Alltag und auch kein technisches und taktisches Wissen hatten, war es nicht schwer, sich mit dem eigenen Kompetenzvorsprung hervorzutun. Zusammen mit einem zwar strengen, aber fairen Führungsstil konnte man sich bis zum Ende der Rekrutenschule durchboxen.

Das Erwachen im WK

Der erste Wiederholungskurs hielt schon bald aber die erste Herausforderung bereit. Ob schon altbekannt, war alles wieder neu. Kein Berufskader, das einem minutiös genau vorschreibt, wie welche Ausbildung oder Übung durchgeführt werden muss. Keine jungen Rekruten oder selbst unerfahrene Gruppenführer mehr, welche man mit dem bisschen Erfahrungsvorsprung beeindrucken konnte. Vor einem standen nebst den jungen Soldaten plötzlich auch Familienväter, Teamleiter oder Selbstständige mit einigen Jahren mehr militärischer und Lebenserfahrung.

Der Ton war ganz anders, als man ihn noch aus der Rekrutenschule kannte, freundlicher und persönlicher. Viele Armeeangehörige in meiner Kompanie kannten sich schon viele Jahre und waren auch zivil befreundet. Obschon freundlich vom höheren Kader

empfangen, fühlt man sich in diesem verschworenen Haufen als Erst-WK-Zugführer wie ein Fremdkörper, der aber nicht einfach unter dem Radar bleiben kann, sondern von Beginn an seine Rolle wahrzunehmen hat.

Man merkt, dass man hier mit dem «RS-Stil» nicht weit kommt, die einen Offiziere früher, die anderen später. Die Leute kennen einen nicht und der militärische Grad beeindruckt die meisten schon lange nicht mehr. Man findet den Draht nur durch gegenseitigen Respekt. Zum einen muss man merken, dass man hier mit richtigen Erwachsenen zu tun hat. Personen, die ihr eigenes Leben bestreiten, mitdenken und verstehen wollen. Zum andern muss man seine Verantwortung wahrnehmen und Entscheidungen treffen und durchsetzen.

Dieses Spannungsfeld zwischen Autorität und Einbezug zu meistern, fällt vielen Milizoffizieren schwer. Insbesondere, weil es keine Faustregel gibt, sondern es stark vom Einzelfall abhängt. Je mehr Respekt einem die Truppe entgegenbringt, desto autoritärer kann man auftreten und behält dennoch deren Rückhalt. Diesen gilt es sich aber zu verdienen. Meiner Erfahrung nach lassen sich hier drei essenzielle Punkte herauschälen: Kompetenz, Loyalität und Gradlinigkeit.

Mitdenken erzeugt Vertrauen

Von einem Offizier wird verlangt, dass er sein Metier beherrscht. Man könnte meinen, dieses umfasse nur technisches und taktisches Wissen – was definitiv die Grundlage des Folgenden bildet –, es greift aber viel weiter. Klar muss ein Zugführer als militärische Führungsperson und Ansprechperson der Truppe für militärische Fragen wissen, wovon er redet.

Noch viel wichtiger ist aber die Fähigkeit zu führen. Organisatorisch den Überblick zu behalten und die eigenen Entscheidungen mit pragmatischem Weitblick auszulegen – sonst könnte die Truppe sich ja auch einfach selbst anhand des Tagesbefehls koordinieren. Jeder Armeeangehörige wird gerne geführt, wenn dies bedeutet, dass insbesondere ihm nicht bekannte Faktoren damit einbezogen werden und es zu einem strukturierten und reibungslosen Dienstbetrieb führt. Merkt die Truppe, dass der Offizier für sie mitdenkt, erzeugt dies Vertrauen.

Ein weiterer Punkt ist die Loyalität, sowohl gegenüber der vorgesetzten Stufe als auch gegenüber seinen Unterstellten. In der Praxis ist damit ein Einstehen für und Durchsetzen des erhaltenen Auftrages ge-

nau so wichtig wie die Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Armeeghörigen. Hier ein Gleichgewicht zu schaffen, ist ein Drahtseilakt und erfordert ein gewisses Mass an Erfahrung und Empathie.

Vernachlässigt man die Anforderungen der Truppe komplett, schlägt sich deren Unzufriedenheit in tieferer Folgebereitschaft nieder. Setzt man den Fokus nicht auf den erhaltenen Auftrag, droht die Dynamik in einen Wildwuchs mit dem Ergebnis von mangelnder Ausbildung und fehlender Disziplin umzuschlagen. Es gilt als situationsbedingt abzuwägen, wie viel Gewicht man auf welche Waagschale legt, um möglichst allen Faktoren gerecht werden zu können. Es erklärt sich von selbst, dass dies selten gleichzeitig funktioniert. Mehr gilt es eine Balance über den ganzen Wiederholungskurs herzustellen. Wenn die Truppe weiss, dass man alles daransetzt, dass rechtzeitig ausreichend Verpflegung bereitgestellt wird, oder man sich aktiv für ein Freitagsabtreten einsetzt, ist sie auch bereit, den noch so langen Übungstag bis zum Schluss mit vollem Einsatz durchzustehen. Diese gegenseitige Loyalität führt zu Zusammenhalt.

Unberechenbarkeit erzeugt Misstrauen

Jedem ist wichtig, dass er sein Gegenüber und dessen Reaktionen einschätzen kann. Menschen reagieren auf Unberechenbarkeit mit Misstrauen. Als militärische Führungsperson bedeutet dies, dass man klare Anforderungen an sich selber und die Truppe stellt und diese gewissenhaft verfolgt – klare Grenzen und Konsequenzen erzeugen Ruhe. Dies beginnt beim korrekten Tenue, geht weiter beim Parkdienst bis hin zum vollen Einsatz im Gefecht. Was man als Führungsperson verlangt, muss man vorleben. Nur dann kann man auch authentisch die Konsequenzen ziehen. Selbst auf den ersten Blick für den WK-Betrieb scheinbar «übertriebene» Erwartungen können so durchgesetzt werden, ohne dass es einen Verlust von Respekt zur Folge hat.

Als Offizier muss man an erster Stelle die höchsten Ansprüche an sich selbst stellen, sich fragen: Was erwarte ich von meinen Unterstellten und wie muss ich mich selbst verhalten? Wie werde ich meiner Position gerecht? Ist man sich dessen bewusst,

kommt der schwere Teil: Dies über die vielen Jahre aufrechtzuerhalten und auch nach einigen Monaten zurück im zivilen Leben wieder aufleben zu lassen. Mit der Zeit entwickelt sich ein allgemeines Verhaltensmuster, welches nicht nur militärisch, sondern auch zivil zum Tragen kommt – nicht in derselben Gestalt, aber dennoch ähnlich.

Vorbild sein

Mit der Zeit habe ich verstanden, dass Offizier sein weit über den militärischen Rahmen hinausgeht. Es ist die Verpflichtung, mit Kompetenz, Loyalität und Gradlinigkeit Verantwortung zu übernehmen, Haltung zu zeigen und Vorbild zu sein – im Dienst wie im Zivilleben. Diese Werte begleiten mich, auch wenn die Uniform längst wieder im Schrank auf den nächsten Dienst wartet.



Oblt Jan Leuenberger
Pz Gren Kp 29/4
Auditor, Rechtsberater
8610 Uster



Wir suchen eine/n Senior Consultant Business Continuity und Krisenmanagement 80–100%

Dein Aufgabengebiet

Du begleitest Organisationen bei der Entwicklung von Prozessen zur Bewältigung von Krisen und Notfällen. Du bringst Erfahrung in einem Teilbereich der Integralen Sicherheit (bspw. Risikomanagement, Informationssicherheit, Managementsysteme) oder in der Informatik mit.

Dies darfst du von uns erwarten:

- Flexibilität in der Gestaltung deiner Arbeitszeit
- Flexibler Anteil an Homeoffice
- Finanzielle Unterstützung fachspezifischer Weiterbildungen
- Attraktive Benefits
- Regelmässige Team-Events und Firmenanlässe

Wir freuen uns auf deine Bewerbung.

Mehr Infos:



infosec.ch/job



Kontakt:

Fachliche Auskünfte: Reto Steinmann, Head of Consulting, reto.steinmann@infosec.ch.
Allgemeine Fragen zur Bewerbung: Angelika Marxer, Human Resources Manager, Tel. +41 41 984 12 13.
Direktbewerbungen erwünscht. Sende deine Unterlagen an angelika.marxer@infosec.ch

Swiss Infosec AG
Meienriesliweg 15
6210 Sursee