

# Soldat und Motivierung

Autor(en): **Freistetter, Franz**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **133 (1967)**

Heft 11

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-43778>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift

November 1967

11

133. Jahrgang

Offizielles Organ der Schweizerischen Offiziersgesellschaft

Adressen der Redaktoren:

Oberst Wilhelm Mark  
5000 Aarau, Oberholzstraße 30

Oberst Herbert Wanner  
3626 Hünibach bei Thun  
Mülinenstraße 34

## Soldat und Motivierung

Von Major Franz Freistetter, Zwölfaxing (Österreich)

Warum kämpft der Soldat? Welches sind die Beweggründe für seinen Kampf, sein Ausharren, sein Opfer? Wie können sie gefördert werden? In jenen Zeiten, als man noch in den Formen der spanischen oder niederländischen Ordonnanz kämpfte oder in dichten Kolonnen zum Angriff schritt, wurde nicht sehr viel darnach gefragt. Anders heute, wo sich Scharen von Wissenschaftlern mit diesem menschlichen Wesen im Kampf und vor allen Dingen bereits mit seinem Leben im «soldatischen Bereich» befassen. Welche Faktoren von besonderem Wert ergeben sich aus diesen Analysen? In dieser Abhandlung soll nun kein Querschnitt über das wissenschaftliche Material, das sehr umfangreich darüber vorliegt, versucht werden; schließlich gibt es über allgemeine Probleme hinaus noch besondere für jedes Land und jedes Heer. Unter allgemeinem Bezug auf eine Artikelserie, die von Rolf R. Bigler in der «Weltwoche» vom 26. Mai, 2. und 9. Juni 1967 unter den Titeln «Geistige Landesverteidigung – Fabel und Wirklichkeit», «Manifest für Untertanen» und «Ein Kleinstaat muß sich behaupten» veröffentlicht wurden, sollen einige besondere Aspekte, die in den Ausführungen gleichfalls Erwähnung fanden, herausgehoben werden. Natürlich soll es sich dabei nicht um die besonderen Schweizer Anliegen handeln, die zum Ausdruck gebracht wurden, sondern vielmehr um grundsätzliche Elemente der Motivierungen, von Einflüssen auf den Kampfwillen des Soldaten – ein Problem, über das sich viel diskutieren läßt und das so vielfältig beleuchtet werden kann wie das Kaleidoskop «Mensch» selbst. Es handelt sich daher um einen Beitrag zu einem weitgesteckten Themenkreis.

Der Soldat steht heute mehr denn je in einem Spannungsverhältnis zu der ihn umgebenden Gesellschaft, das um so sichtbarer wird, je mehr es sich um eine handelt, die man in geläufiger Ausdrucksform als demokratisch beziehungsweise pluralistisch bezeichnet. Die Wertigkeiten, die eine solche Gesellschaft, nicht zuletzt auch als Konsumgesellschaft, setzt, stimmen mit den Normen des soldatischen Bereiches höchst ungenügend überein. Die Gesellschaft selbst bietet heute offensichtlich nicht mehr jene praktikablen Motivationen, deren das Soldatische bedarf, um in Kampfkraft umgesetzt, wirksam zu werden. Anders *scheint* dies in autoritären Staaten mit einer Staatsideologie zu sein, die vom militärischen Bereich nur aufzusaugen und zu vertiefen ist.

Die Gesellschaft hat sich – und dies vor allem bezogen auf den europäischen Bereich – seit dem 19. Jahrhundert von einer

libertären zu einer sekuritären gewandelt<sup>1</sup>. Dies besagt, daß damals das Streben nach politischer, wirtschaftlicher und sozialer Freiheit wesentliche Hauptantriebskraft war, während wir heute im Raum einer längst in diesem Sinne verwirklichten Freiheit leben. Der zentrale Freiheitsbegriff wurde durch das Sicherheitsdenken verdrängt. Man strebt nach politischer, wirtschaftlicher und sozialer Sicherheit, und was nicht gesichert ist, das ist zumindest versichert. Aber im Soldatsein liegt zutiefst der Verzicht auf Sicherheit begründet.

Ein weiteres Merkmal unserer Gesellschaft ist der Hang zur Kollektivierung; sie ist eine Massengesellschaft, im Grunde genommen anonym, ihre Leitbilder sind kaum mehr geschichtliche Persönlichkeiten, sondern Idealtypen, die es in der Wirklichkeit als Persönlichkeiten nicht gibt. Das Opfer des Soldaten, das ihm stets aufgesetzt ist, verlangt aber nach seiner eigenen, persönlichen Hingabe.

Wenn heute offensichtlich Leistung und Erfolg, in Geld ausgedrückt, überbewertet wird, wenn damit von der Quantität der Einnahmen auf eine Qualität der Leistung kurzgeschlossen wird, dann steht dies im Gegensatz zur soldatischen Leistung, die nicht mathematisch errechnet, statistisch erfaßt und in bestimmten Summen ausgedrückt werden kann.

Dennoch spürt auch diese Gesellschaft, die Menge der Konsumenten, die nach außen hin oft erschreckend konforme Handlungen setzt, daß sie in ihren Äußerlichkeiten auf sehr schmalen Graten wandert; das wird ihr im übrigen immer wieder durch die Ereignisse der Zeitgeschichte schockartig vor Augen geführt. Löst sich das Individuum von diesem trägen, breiten Strom, der es scheinbar sicher dahinträgt, dann sieht es sich mit der ganzen Fülle der Probleme konfrontiert, die unsere Welt heute bewegen und auf die es keine, zumindest aber nur sehr vage Antworten gibt.

Im Rahmen dieser Gesellschaft, die vorstehend – zugegeben: in einigen Merkmalen etwas pointiert – skizziert wurde, wächst aber auch jener Strom von Staatsbürgern heran, der in den soldatischen Bereich eintritt, ihn erfüllen und tragen soll. Es ist die Jugend von heute, die sich allein schon auf Grund der beschleunigten technologischen Entwicklung, eingeschlossen die vielfältigen, aus weltweiten Bereichen der Kommunikationen

<sup>1</sup> Nach einem Vortrag von Universitätsprofessor Dr. Friedrich August Freiherrn von der Heydte, Würzburg, über «Die Stellung des Soldaten in der Gesellschaft», gehalten in Österreich, 1965.

einströmenden Einflüsse, einer gewandelten Welt gegenüber sieht, wie sie die Vätergeneration noch nicht um sich hatte. Daraus ergibt sich zumindest ein Merkmal für den spürbaren Generationskonflikt.

Mühevoll, von Rückschlägen, Um- und Irrwegen nicht frei, ist daher die Aufgabe, die Oberfläche – und damit die Oberflächlichkeit – der überlagernden, äußerlichen Erscheinungsformen unserer Gesellschaft abzuheben, zu Substanzen vorzudringen und aus ihnen die soldatischen Motivationen zu formen, die für das Bestehen eines Landes in den Stürmen der Gegenwart und Zukunft, deren Merkmal keineswegs das Andauern eines freundlichen «Zwischenhochs» ist, lebensnotwendig sind.

#### Motivationen und ihre Quellen

«Der Mensch kann als Produkt seiner Erbanlagen seiner Umwelt und Selbsterziehung aufgefaßt werden. Innerhalb der Umwelteinflüsse kommt der bewußt gelenkten Erziehung selbstverständlich eine besondere Bedeutung zu<sup>2</sup>.»

Zunächst also muß man, wie dies vorstehend angedeutet wurde, davon ausgehen, jene, die eine soldatische Kampfgemeinschaft bilden sollen, in den Phasen und Ergebnissen ihres bisherigen Lebensablaufes erkennen und verstehen lernen. Man wird dann daraufkommen, daß der Jugend von heute viele gestern noch eindringliche Beweggründe wenig oder gar nichts mehr sagen. Hier liegen zweifellos auch manche Ursachen dafür, daß auf dem Gebiete der oft zu sehr abgesondert betrachteten und daher durchaus auch mißverständenen «geistigen Landesverteidigung» mit Mühe und Sorgfalt dargebotene Methoden sich nicht im erwarteten Ausmaß umsetzen.

Wir haben zwei große Bereiche vor uns, aus denen die Quellen für die soldatischen Motivationen kommen. Zum einen handelt es sich um den *allgemeinen Bezugsrahmen*, unter den zum Beispiel die dem soldatischen Bereich übergeordnete politische Ebene fällt, aber auch der geschichtliche Bereich, umgesetzt in Tradition, die besondere Situation eines Landes in einer offensichtlich gefährdeten oder aber auch in einer *relativ* sicheren scheinenden Lage, und zum anderen die *unmittelbare soldatische Umgebung*, also um alles, was auf Grund der militärischen Organisation, der Ausbildung, den Führungsgrundsätzen und den Vorschriften im engeren militärischen Sinne einwirkt.

Freilich ist diese Einteilung in eine *äußere und innere Zone* eher ein Arbeitsbehelf denn eine exakte Trennung. Vielmehr wirken ja diese Kräfte ineinander, und die Zonen überlappen sich, wobei der Idealzustand dann erreicht zu sein scheint, wenn sich alle diese Komponenten decken würden. Die Schwergewichte verschieben sich aber auch im Wandel der Situationen. Wenn im Frieden vor allem den Wirkungen aus der äußeren Zone, wie zum Beispiel der staatsbürgerlichen Erziehung, großer Wert beigemessen wird, so tritt unter Kampfverhältnissen die Einwirkung aus der äußeren Zone in die Wertigkeiten eines weiter ab befindlichen Bezugsrahmens zurück, und der unmittelbare soldatische Lebensbereich, mit seinen Normen, kommt umfassend in den Vordergrund. Letzteres kann aus naheliegenden Gründen nicht in all seinen Konsequenzen vorher geübt werden. Damit wird nicht nur «der Truppendienst in der Garnison in mancher Hinsicht zur Antithese zum Schlachtfeld<sup>3</sup>», es ist gerade der militärische Bereich, der zum Unterschied von den vielfältigen beruflichen Ausbildungszweigen Ersatzhand-

lungen und Ausbildungsmethoden anwenden muß, die zwangsläufig allesamt ein gutes Maß an grauer Theorie an sich haben müssen. Aber kehren wir zunächst zu den Quellen der Motivierungen zurück, um bei einigen ein wenig zu verbleiben. Zunächst zur *äußeren Zone*.

#### Die politische Ebene

«Die Kunst der Führung der Menschenmassen in den Kriegen und Revolutionen besteht wahrscheinlich darin, daß man vermag, das gesellschaftlich bedeutsame in das persönlich bedeutsame zu verwandeln. Die Parolen, welchen Millionenmassen in den Kriegen und Revolutionen folgen, drücken einen gesellschaftlich bedeutsamen Inhalt in persönlich bedeutsamer Form aus<sup>4</sup>...» Was das gesellschaftlich Bedeutsame ist, bestimmt die Ideologie, wiederum ausgelegt durch die Spitze der Parteiführung autoritärer Staaten. So einfach dieser Vorgang erscheint, so rasch kann die ideologische Indoktrinierung sich nur als Tünche erweisen, die in der Härte des Kampfgeschehens abgewaschen wird und verschwindet. Ein Merkmal hierfür ist nicht zuletzt der Weg der Sowjetunion vom Internationalismus der zwanziger Jahre zum Sowjetpatriotismus, zum «großen vaterländischen Krieg<sup>5</sup>». Es war die patriotische Motivation, die beim russischen Soldaten mehr Wirkung zeitigte denn die ideologische. Das Bemühen der Partei bleibt seitdem darauf ausgerichtet, diese beiden Bereiche in Übereinstimmung zu bringen.

Ein anderes Extrem sieht Rolf R. Bigler im Bemühen der Bundeswehr, einen «Bürger im Wehrkleid psychologisch zu rüsten», um damit «ihre Angehörigen aller Grade durch geistige Rüstung vor den Gefahren des unpolitischen Untertanendenkens zu feien<sup>6</sup>». Den Begriffen tut die Umwandlung zum Schlagwort nicht gut, sie werden zu Slogans in der Art nur auf kurzzeitige Wirkung angelegter Werbespots. So erging es auch dem Begriff des «Staatsbürgers in Uniform» mit dem Kurzschluß vom «guten Staatsbürger» auf «guten Soldaten», wobei man an Stelle des Begriffes «gut» zumindest im Unterbewußtsein das Wort «brav» bereithielt. Ein braver Staatsbürger, einer, der sich anpaßt – aber mit Anpassung mag der Soldat gerade noch über die erste Zeit seiner Grundausbildung kommen, nicht aber kann er damit allein in der Härte des Kampfgeschehens bestehen. Was in der Publizistik journalistisch abstrahiert wird, bedürfte doch beim näheren Hinsehen einer eingehenden Analyse, um Schlußfolgerungen zu untermauern. In diesem Zusammenhang sei nur erwähnt, daß die Bundeswehr von einer Ausnahme-situation auszugehen hatte, nämlich von einem militärisch, politisch und wirtschaftlich verlorenen Krieg, der moralischen Last einer nationalsozialistischen Vergangenheit, einem geteilten Land und ähnlichen Kategorien, die auch darauf hinweisen, daß dort gesetzte Maßnahmen nicht ins Allgemeine hineingenommen werden können. Was eher behutsam in die «Form der inneren Führung» gekleidet wurde, ist zweifellos kein Exportartikel. Der Ausdruck selbst sagt bereits, daß er nicht nur aus der «äußeren Zone», aus den nationalen Quellen, zu speisen ist, sondern den inneren, soldatischen Bereich durchdringen soll. Oder wie dies der Generalinspekteur der Bundeswehr, Ulrich de Maizière, zum Ausdruck bringt: «Hierbei geht sie (die innere Führung) von den politischen und gesellschaftlichen Gegebenheiten aus, bekennt sie sich zu den Grundwerten unserer demo-

<sup>4</sup> Oberst I. A. Selesnew, «Krieg und ideologischer Kampf», Militärverlag des Verteidigungsministeriums der UdSSR, Moskau 1964. Auszugsweise Übersetzung des Schweizerischen Ostinstitutes, Bern, S. 64.

<sup>5</sup> Siehe hiezu Erwin Oberländer, «Sowjetpatriotismus und Geschichte», Dokumente. Verlag Wissenschaft und Politik, Köln 1967.

<sup>6</sup> Rolf R. Bigler, «Ein Kleinstaat muß sich behaupten», «Weltwoche» vom 9. Juni 1967.

<sup>2</sup> «Grundriß der Truppenpsychologie», Lehr- und Ausbildungsbehelf des österreichischen Bundesheeres, S. 8, Wien, März 1966.

<sup>3</sup> Morris Janowitz, «Militär und Gesellschaft» (Originaltitel: «Sociology and Military Establishment»), S. 82. Boldt-Verlag, Boppard am Rhein 1965.

kratischen Verfassung, übernimmt sie bewährte soldatische Tugenden und Erfahrungen in unsere heutigen Lebensformen und berücksichtigt sie die Folgen der Anwendung und Wirkung moderner Mittel ... sie ist dynamisch ... bedarf der Forschung ... ist aktives Handeln ... Sie ist auf den Kampf, auf das Gefecht, auf die Taktik und auf die Technik ausgerichtet<sup>7</sup>»

Die Probleme, einen Staat und ein Heer neu zu formen, sind auch in Österreich nicht unbekannt. Wenn gebrannte Kinder das Feuer scheuen, so sind gebrannte Generationen zumindest kritisch geworden, und die Jugend von heute hat offensichtlich den kritischen Maßstab – verbunden mit dem Vorrecht jugendlicher Emotionen – schon in die Wiege mitbekommen. Aus dieser Sicht heraus liegt über den Termini *technici* staatsbürgerlicher Erziehung das Verlangen nach voller Identifizierung der Staatsführung mit den Aufträgen, die dem Soldaten gestellt werden, und zwar nicht lediglich nur dem Bekenntnis, sondern vor allem den Taten nach. Dies hat vielfältigen Ausdruck in legislativen, allgemein politischen, finanziellen und damit wesentlichen materiellen Maßnahmen zu finden, sonst bliebe die staatsbürgerliche Erziehung, die dem Soldaten Motivation geben sollte, lediglich an einem Polieren des Image haften und ginge am Bilden einer Substanz vorbei.

Dies alles scheint selbstverständlich, aber oft klafften politische Zielsetzungen, Maßnahmen und Verhalten von Staatsführungen mit dem, was dem militärischen Bereich auferlegt wurde, auseinander<sup>8</sup>. Hier liegt einer der wesentlichsten Punkte für das Gelingen beziehungsweise Mißlingen soldatischer Motivationen aus dem politischen Bereich. Es sollte kein Staatsmann glauben, daß auch nicht bereits der einfache Soldat, zumindest intuitiv, eine etwa vorhandene «credibility gap» bei der politischen Führung nicht erkennt.

Erst daran setzen sich andere Wertigkeiten der «äußeren Zone», wie:

#### *Die Geschichte eines Landes und die Tradition*

Rasch verschwinden die Geschehnisse in der Perspektive der Vergangenheit im Leben eines Menschen, aber auch im Leben eines Volkes. Keine Motivation käme aus einem lediglichen Geschichtsunterricht, wie er leider oft so farblos auf den höheren Schulen gelehrt wird. Das Detail hat zurückzutreten zugunsten des Aufzeigens der größeren geschichtlichen Zusammenhänge, die, je mehr sie sich der Gegenwart nähern, um so verdichteter sein müssen. Schließlich haben wir eine Generation vor uns, und wir gehören ihr selbst noch an, die sich einer Problematik gegenüber sieht und auf die noch Probleme zukommen, wie sie kaum mit geschichtlichen Analogien aufgewogen werden können. Es geht nicht mehr, daß dem Soldaten von heute nur die konventionelle geschichtliche Schau dargeboten wird, ohne daß die Linien dort, wo die Geschichte aufhören muß, sonst wäre sie keine mehr, nahtlos in die Zukunft projiziert werden: sein Land, sein Heer, der Soldat und seine Position in den «zukunfts-historischen Entwicklungen». Das bedeutet, daß neben dem Historiker zumindest gleichermaßen der Politologe, der sich mit der Bedeutung der großen Strömungen unserer Zeit auseinandersetzt, wenn man will, etwa auch unter der Bezeichnung eines «Futurologen», zu Worte kommen sollte. Die Jugend, damit der junge Soldat von heute, zeigt ein brennendes Interesse an der Veranschaulichung und Deutung der Probleme, die

<sup>7</sup> Siehe hierzu Ulrich de Maizièrè, «Soldatische Führung heute», Vorträge und Reden zur Aufgabe und Situation der Bundeswehr, herausgegeben von General Johann Adolf Graf Kielmannsegg, S. 11–25. R.v.Deckers Verlag, Hamburg/Berlin 1966.

<sup>8</sup> Siehe hierzu auch General Beaufres Feststellungen in «Stratégie de l'action». Verlag Armand Colin, Paris.

unsere Zeit erfüllen und für die Zukunft bestimmend sind. Es scheint, als ob die junge Generation in der raschen Entwicklung, die in unserem Jahrhundert beschleunigte Formen angenommen hat, ihre Tradition in die Zukunft projizieren möchte. Zweifellos ist es leichter, von den Helden der Vergangenheit zu erzählen als die Linien in die Zukunft weiterzuführen. Tradition kann aber überhaupt nur so verstanden werden, daß man heute noch gültige Kräfte der Vergangenheit stärkt und fruchtbar macht, damit sie uns helfen, Gegenwart und Zukunft zu bestehen. Nichts wäre schlechter als historischer Formalismus.

#### *Der weite Rahmen der äußeren Zone*

Quellen der Motivierung und der Kraft für den Soldaten sind vielfältig, kommen aus einem weiten Bereich der äußeren Zone und sind individuell verschieden wirksam. Eine religiöse Erziehung, aber auch schlechte Familienverhältnisse können zum Beispiel ein Leben lang wirken.

Das Heer ist keine Hilfsschule der Nation. Dies gilt im übrigen auch für das «Formen des Staatsbürgers». Der junge Mensch sollte schon, in diesem Sinne profiliert, in das Heer eintreten. Bei der Arbeit in dieser Richtung, damit bei der Formung der Gesellschaft durch deren Einrichtungen und durchaus gesteuert von den staatlichen Führungspositionen, gibt es grobe, aber auch viele subtile Differenzierungen. Demokratien scheuen aus guten Gründen den Dirigismus, sie bedienen sich der Überzeugungskraft von Argumenten und Fakten. Hier liegt aber auch die Gefahr begründet, einem Staatsvolk nicht seine Lage in den Stürmen der Zeit eindringlich genug vor Augen zu führen – weil sie vielleicht unangenehme oder wahltaktisch negative Aspekte enthalten könnte – und in ihm jene Kräfte zu erwecken, die heute und morgen für jedes Land unentbehrlich sind. Weil sie nämlich erst die Voraussetzungen für die tatsächlichen, praktischen Maßnahmen sind.

#### *Die «innere Zone»: der soldatische Bereich*

Der Einfluß des technischen Zeitalters wirkt sich wesentlich auf die innere Struktur des Heeres aus; dies ist eine allseits bekannte Tatsache. Arbeitsteilung und Sozialisierung haben das Bild der militärischen Organisation verändert. Aber Kämpfer und Techniker sind nicht Gegensätze im modernen Heer, sie sind die beiden gleich wichtigen Teile einer Medaille. «Maßstab der Disziplin moderner Streitkräfte ist Treue in der Funktion<sup>9</sup>». Dennoch wird auch heute und morgen das taktische Geschehen vor allem vom Kämpfer im herkömmlichen soldatischen Sinne zu tragen sein, sei es im Schützenloch, in der Panzerbesatzung, am Artilleriegeschütz oder im Kampfflugzeug. Rolf R. Bigler sagt hiezu<sup>10</sup>, daß der Einzelkämpfer gesucht wird, der aktive Einzelkämpfer, nicht der passive, wie ihn S.L.A. Marshall in «Soldaten im Feuer» schildert. Dabei sei die Frage, warum der Soldat eigentlich kämpfe, dahingehend zu beantworten, daß alles darauf hindeute, jede Armee kämpfe hauptsächlich aus Gründen des Korpsgeistes. Dabei wird die Fremdenlegion als Kronzeugin angeführt.

Nun, das «legio patria nostra» einer durch unerbittliche Disziplin und kontinuierlichen Einsatz zusammengeschweißten Schicksalsgemeinschaft hat von einem normalen Heer so verschiedenartige strukturelle Faktoren, daß sie ungenügend als Beweis für das reine Destillat von «Korpsgeist» als bestimmender Motivation herangezogen werden könnte. Wie man wohl auch

<sup>9</sup> Ulrich de Maizièrè, a.a.O., S. 77.

<sup>10</sup> «Geistige Landesverteidigung, Fabel und Wirklichkeit», «Weltwoche» vom 26. Mai 1967.

nicht jenes Häuflein weißer Söldner im Kongo heranziehen kann, das sich inmitten einer feindlichen schwarzen Umwelt mitunter durchaus erfolgreich schlägt.

Hier muß gesagt werden, daß die Faktoren, die aus der äußeren Zone, wie skizziert, kommen – sofern sie nicht nur hohles Pathos sind, das verflüchtigt sich schnell –, auch unter Kampfbedingungen wirksam bleiben. «Mein Regiment, mein Heimatland» wird damit zu etwas anderem als «legio patria nostra». Es liegt überhaupt eine Gefahr darin, fremde Erscheinungsformen ohne gründliche Analysen direkt auf eigene Verhältnisse umzusetzen. Dies gilt auch für die in letzter Zeit immer wieder zitierte israelische Armee. Israel, ein «Volk an der Wand», ist das Beispiel eines Staates, bei dem Landesverteidigung aufgesogen wurde wie Wasser von einem trockenen Schwamm. Die unmittelbare Bedrohung, das täglich Greifbare einer Schicksalsgemeinschaft am Rande der Lebens- beziehungsweise Überlebensmöglichkeit findet andere, gewachsenere Ausdrucksformen eines inneren Zusammenhaltes als in Ländern, wo diese Bedrohung scheinbar fehlt und es ein «Militär» und eine «Gesellschaft», aber nur eine relative Synthese daraus gibt. Es läßt sich dies nicht unmittelbar übertragen, wenn auch vielerlei Ableitungen aus den Erfahrungen anderer durchaus zweckmäßig sein können<sup>11</sup>. Eine solche «permanente Armee», wie sie das israelische Staatsvolk darstellt, mit der zuzüglichen Aufgabe, in der langen Dienstzeit auch Schmelztiegel für die verschiedenartigen Einwanderungsgruppen zu sein, gibt sich auch in den äußeren Erscheinungsformen, wie zum Beispiel im disziplinären Verhalten, anders. Der israelische Soldat hat offensichtlich jene Grenze, wo aus dem friedensmäßig ausgebildeten Soldaten im positiven Sinne der «Landser» wird, überschritten. Dies zeigt sich in jener Form der Disziplin, die an formalen Äußerlichkeiten erstirbt, aber hellwach im Wesentlichen, das auf das Kampfgeschehen ausgerichtet ist, bleibt. Man kann nun nicht an diesem Punkte bei sich selbst einsetzen wollen, sondern muß versuchen, die Bausteine aneinanderzureihen. Im soldatischen Bereich stoßen wir dabei, abgesehen vom Erlernen des rein «Handwerklichen», auf die *Disziplin*. Sie ist auch tragendes Element des Korpsgeistes.

#### *Disziplin: Möglichkeiten, Wandlungen, Grenzen*

«Disziplin ist die bewußte oder auch unbewußt wirkende Disposition des Soldaten, einen Befehl selbst über das erzwingbare Maß hinaus zu befolgen, sowie hierbei, jedoch auch dann, wenn kein Befehl vorliegt, der Lage entsprechend selbsttätig zu handeln<sup>12</sup>.» Dies kommt jedoch nicht von selbst, es ist der Wille des Soldaten, der dazu in die hierfür erforderliche Position gebracht werden muß. Es ist der bewußte Wille, aber auch dessen unbewußtes Fortwirken. Ein Mittel hiezu ist die drillmäßige Handhabung von Waffen und Gerät. Unter den Einwirkungen des Gefechtsfeldes soll der Soldat nicht erst nachdenken müssen, wie er Waffen und Gerät zu bedienen hat. Ähnlich steht es mit den sogenannten «Äußerlichkeiten des Dienstes». Hier sind es vor allem die vom Soldaten geforderte Ordnung in den Unterkünften sowie die Sauberkeit seiner Person. Die Pädagogik hat längst den erzieherischen Wert von Äußerlichkeiten erkannt. Werden diese Äußerlichkeiten zum Selbstzweck, dann allerdings würde sich ein solcher Beitrag der Erziehung zur Disziplin ins Negative verkehren. Von Belang sind auch jene Ausbildungswege, welche die Beherrschung des Körpers zum Ziele haben.

<sup>11</sup> Wie dies Major Gustav Däniker, gleichfalls in der «Weltwoche», und in seinem Buch «Israels Dreifrontenkrieg», Verlag Huber & Co., 1967, getan hat.

<sup>12</sup> Generaloberst Dr. Lothar Rendulic, «Grundlagen militärischer Führung» S. 76. Maximilian-Verlag, Herford 1967.

Hierher gehören neben dem Exerzieren die ethischen Seiten des Sports. Wesentlich wirkt auf den Soldaten vorgelebte Disziplin. Man kann hier durchaus das Wort hineinnehmen: «Die Manneszucht ist ein Grundpfeiler des Heeres und ihre Aufrechterhaltung eine Wohltat für alle<sup>13</sup>.»

Und dann sehen wir plötzlich auf dem Gefechtsfeld einen Soldaten, der gar nicht «nett» aussieht, im Gegenteil, der, durch die Mühle des Kampfes gedreht, eher einen herabgekommenen, einen erbarmungswürdigen Eindruck macht. Der plötzlich keine stramme Haltung mehr hat und der sie im Verkehr mit Vorgesetzten etwa gerade noch andeutet, von dem so viel abgefallen zu sein scheint, was man ihm vorher in dieser Richtung beigebracht hat. Er tritt immer wieder so in Erscheinung, sei es im zweiten Weltkrieg auf deutscher, aber auch auf russischer Seite, oder etwa als jener G.I., der vom wochenlangen Ausharren auf dem «Heart-Break Ridge», auf dem Herzleidhügel in Korea, zurückkehrt, oder als der Franzose im Dschungel in Indochina oder heute als der Soldat in Vietnam. Er läßt über sich ergehen, was über ihn hereinstürzt, er harrt aus, er trägt «es» – und immer wieder und schimpft durchaus über Befehle und führt sie aus, sinngemäß, wenn gerade keine Verbindung hier ist, denkt mit, handelt, und sei es, um länger zu leben als der drüben und den drüben eher zu erwischen, um einen weniger vor sich zu haben, und sei es aus Gewohnheit, die der Krieg mit sich bringt, aus Gewohnheit oder, besser gesagt, aus Disziplin. Eine gewandelte Disziplin. Sie ist von den Äußerlichkeiten nach innen gekehrt; trotzdem sind es die Bausteine der soldatischen Haltung, die weiterwirken. «Er ist noch ein Soldat der alten Schule» – und kein rasch aufpolierter Nachersatz. Aber man kann dies nicht von Haus aus in den Soldaten so hineinlegen, daß man sich zum Beispiel in diesem Wissen von vornherein im Heere legerer gibt. Das, was man heute bei den verschiedenen «lokalen Kriegen» in dieser Richtung feststellt – und vielleicht gerne so übernehmen möchte –, ist Ausdruck auch einer grundsätzlichen Wandlung des Menschen im Feuer. Sie beginnt dort, wo ihm zum erstenmal bewußt wird, daß und wie hier gestorben – und, Verzeihung auch krepirt – wird, keineswegs so «keimfrei» wie ein militärischer Fachartikel in dieser Beziehung, und daß er selbst eigentlich, wenn er's genau betrachtet, ein «Toter auf Abruf» ist.

Wer zumindest in groben Umrissen militärische Disziplin und die Hilfsmittel, sie anzuerziehen, so auffaßt, wer sie nicht trennt in Friedens- und Kriegsdizziplin, sondern als *ein* Stück betrachtet, aber ihre Wandlungen und die Ursachen dafür immer vor sich hat, der wird auch nicht danebengreifen, wenn er Disziplin fordert und vorlebt.

#### *Motivationen durch den Feind*

Der Soldat lebt mit dem Feind. Soweit er direkt am Kampf teilnimmt, ist er inmitten des Feindes, er ist sein tägliches Gegenüber, er ist seine Plage. Er lernt mit ihm zu denken, er beginnt seine Motivationen zu erkennen, sie wirken auf ihn zurück. Ist es ein grausamer Feind, einer, der die Gefangenen erschießt, von dem Tod und Verderben für seine Heimat, für seine Familie zu erwarten sind, setzt sich dies in verstärkte Motivationen für einen Widerstand, aber auch in eine Eskalation der Härte des Kampfes um. Solche Wirkungen finden ihren Weg auch in die Gesellschaft, aus der der Soldat herkommt. In diesen Zusammenhang fällt die «unconditional surrender» gleichermaßen wie die Handlungen, die vor allem durch die politische deutsche Führung während des zweiten Weltkrieges

<sup>13</sup> Nach HDV 300/1 «Truppenführung». Mittler & Sohn, 1943.

in den besetzten Gebieten veranlaßt wurden, aber auch der Ruf, der der Roten Armee dann voranging. Der Soldat am Gefechtsfeld hat keinen großen Überblick über die allgemeine Lage, der Horizont, den er überblicken kann, reicht oft nur bis zum Visierbereich. Die Motivationen vom Feind wirken, wie sein Feuer, direkt und unmittelbar auf ihn ein.

#### *Die Kampf- und Schicksalsgemeinschaft*

Ist es tatsächlich der Einzelkämpfer, der das Gefechtsfeld von heute und morgen kennzeichnet? Jener, der «einsam ist, weil ihn die Wirklichkeit des großen Krieges vom Verband abschneidet<sup>14</sup>? Betrachten wir doch einmal, was mit einem «Verband im Feuer» geschieht: Er kommt ins Gefecht, er hat Ausfälle. Manche fallen, manche werden verwundet, andere bleiben übrig, auch beim nächstenmal, am andern Tag, als wieder andere fallen und verwundet werden. Das geht relativ schnell. Neue kommen, sie müssen sich zurechtfinden, sie orientieren sich an den «Alten, die das schon kennen». Es bildet sich eine «Infrastruktur» von alten Leuten, die noch oder immer noch leben, und abgestuft von Jungen, die auf dem Wege sind, «alt» und erfahren zu werden. Eine heterogene Summe, die nie mehr gleichartig wird. Wohl der Einheit, die lange eine Infrastruktur erfahrener Leute halten kann. Sie ist der Kern, um den sich die anderen scharen. Der Kern, der sich aber auch immer mehr mit diesem Verband, mit dieser Einheit identifiziert und in welchen die anderen, die «später» gekommen sind, hineinwachsen. Wir haben daher, gleich ob es sich um Infanterie-, Panzer- oder andere Einheiten handelt, wenn es nicht schon die militärische Organisation so vorsehen würde, Gruppenbildungen vor uns. Diese kleinen Kampfgemeinschaften, im Gefälle von alt, im Sinne von erfahren, bis zu neu und Anhalt suchend, machen die Kampf- und Schicksalsgemeinschaft aus. Hier sind Leitbilder, hier ist auch relative Geborgenheit und Verständnis, hier ist der bekannte andere, der Kamerad (oder ein Synonym dafür, wie der «Kumpel» oder nur der Gustav oder Karl), den man gerne im Gefecht neben sich hat, mit dem man lieber einen Angriff fährt als mit einem anderen, hier kommt auch die Post her (das mag banal klingen, ist aber wichtig). Wird diese Kampfgemeinschaft durch das Kampfgeschehen auseinandergesprengt, suchen sich die Angehörigen; sie wollen genau wieder dorthin und nicht zu einem anderen Verband. Und sie mühen sich so lange, bis sie wieder in der gewohnten Struktur drinnen sind. Dies ist auch das Geheimnis, warum «alte Haufen», obgleich sie dezimiert sind, mehr leisten als Neuaufstellungen, die, relativ gut ausgerüstet und aufgefüllt ins Gefecht geworfen, oft versagen. Es fehlt ihnen das gewachsene Innenleben, die Verflechtung der internen Kommunikationen.

Was im Krieg das intensive Erleben ist, mag im Frieden durch die Dauer der Zugehörigkeit zu einem Truppenteil und durch das entsprechende «Klima» dort ersetzt werden. Eines ist sicher: Einem Soldaten, der im Krieg oder im Frieden viel herumwandern muß, fällt es schwer, seine «militärische Heimat» zu finden, besonders dann, wenn die Dienstzeit ohnehin nur kurz angelegt ist.

#### *Eliten und Garden*

Die «Infrastruktur», von der vorstehend gesprochen wurde, ist zweifellos «Elite», sie ist Kristallisationspunkt für die anderen, sie reißt mit, sie wirkt qualitätssteigernd. Nun wäre es zweifellos wünschenswert, diese Eigenschaften auf einen ganzen Verband auszudehnen. Manche Truppenteile, auch Waffengattungen

<sup>14</sup> Rolf R. Bigler, «Weltwoche» vom 26. Mai 1967.

gelten als besonders hervorragend oder werden von Haus aus hervorgehoben. Die französischen Fallschirmjäger, die «Paras», oder Fallschirmjäger im allgemeinen, etwa auch die «Marines» der US-Armee als «crack-units» oder die «Ranger». In diesen Zusammenhang fällt auch der «Gardeverband» der Sowjetarmee im zweiten Weltkrieg. Das Grundprinzip eines solchen Verbandes ist die Auslese, sei es auf Grund freiwilliger Meldungen oder auf dem Erfordernis, bestimmte körperliche Leistungen vollbringen zu müssen, also von einer Basis der Selbstbestätigung des Soldaten auszugehen. Es ist nicht die Allgemeinheit, die im Heere dient und selbiges ausmacht. Es wird sich daher immer nur um einen Teil des Heeres handeln können. Auch muß solch ein Verband eine bestimmte Größenordnung haben. Es kann sich zum Beispiel um keinen Teilverband, etwa um eine Kompanie in einem Bataillon oder um ein Bataillon im Regiment, handeln, sondern stets um einen in sich selbständigen Verband. Dies hat auch seine guten Gründe. Ein solcher Eliteverband kann ja nicht nur einmal in Szene gesetzt, er muß auch erhalten, er muß gefördert werden. Dies kann nicht nur durch Abverlangen außergewöhnlicher Leistungen geschehen, sondern zieht automatisch eine Bevorzugung durch den personellen, aber auch durch materiellen Ersatz nach sich. Abgenützte Eliteverbände und solche, wie sie als Kampfgemeinschaft im vorstehenden geschildert wurden, werden sich über kurz oder lang die Waage halten.

Dennoch wird sich, bereits auch im Frieden, schon auf Grund der Auslese – «es kann nicht jeder das werden» – ein Korpsgeist entwickeln lassen. Man muß solche Verbände wohlabgewogen im Rahmen eines Heeres entstehen lassen, so man die Absicht hat, sie als hervorgehobene Teile ins Leben zu rufen.

Im übrigen ist es durchaus interessant, bei dieser Gelegenheit dem soziologischen Hintergrund der sowjetrussischen «Gardeverbände» nachzuspüren<sup>15</sup>. Im Jahre 1944 trugen ein Viertel aller Infanterieverbände und der Verbände der Luftstreitkräfte die Bezeichnung «Garde-». Bei den Panzerverbänden war es ein Drittel, bei den mechanisierten Verbänden sogar die Hälfte. Dies bedeutet, daß die Rote Armee praktisch aus Verbänden erster und zweiter Kategorie bestand. In Sonderheit wurde der Gardetitel jenen Verbänden verliehen, die bei großen Offensiven das Schwergewicht des Vorstoßes trugen; es handelte sich somit auch um ein Stimulans. Die Aushebungszentren befanden sich dabei vor allem in großen Städten beziehungsweise Industriegebieten. 234 Gardeverbände oder 55% kamen aus nur zwei militärischen Distrikten, nämlich aus dem Bereich Moskau, dem nördlichen Kaukasus bis in das Donbecken und dem Uralgebiet, wo sich vor allem Ballungen der metallverarbeitenden Industrie befanden. Man könnte dies noch weiterführen, doch sei nur deswegen kurz darauf eingegangen, um auch hier auf ein Ausleseprinzip hinzuweisen, wenn auch unter anderen Vorzeichen, als «Elite der Arbeiterklasse». Inwieweit das Hervorheben durch Bezeichnung auf die Angehörigen der Verbände zurückwirkte, bleibe dahingestellt. Gegen Ende des Krieges wurden keine Gardebezeichnungen mehr verliehen.

Zu sagen, daß der Soldat im wesentlichen für den «Ruf und das Überleben seiner Truppe» kämpfte<sup>16</sup>, gilt auch für Eliteverbände nur in sehr beschränktem Maß. Die Faktoren sind komplexer. Es darf auch nicht übersehen werden, daß es sich

<sup>15</sup> Wer sich damit näher befassen will, dem sei die interessante Studie von Nikolay Galay, «Gesellschaft und Armee in der Sowjetunion», «Bulletin des Institutes zur Erforschung der UdSSR» Nr. 11/12, München 1966, empfohlen. Es handelt sich dabei um einen Vortrag, der beim 6. soziologischen Weltkongreß im November 1966 in Evian gehalten wurde.

<sup>16</sup> Rolf R. Bigler in «Weltwoche» vom 26. Mai 1967.

jeweils um ein besonderes prozentuelles Verhältnis zum Gesamt-heer handelt, wenn große Länder, wie die USA, aber auch Frankreich, Elitetruppen in die lokalen Auseinandersetzungen schicken. Was zählt, ist letzten Endes die Struktur des gesamten Heeres.

Gewiß könnten jetzt noch eine Reihe von Komponenten beleuchtet werden, die Soldaten Motivierung sein können oder aus denen er Kraft schöpft, um im Kampfe zu bestehen, doch soll mit den erfolgten Heraushebungen vor allem darauf verwiesen werden, daß uns keine Patentlösungen ins Haus stehen. Viel ist schon erreicht, wenn sich Kommandanten aller Grade stets fragen, ob das, was sie befehlen, der Kampfkraft zugute kommt.

### *Zusammenfassung*

Der Soldat von heute steht in einem gewissen Spannungsverhältnis zur Gesellschaft. Es ist vor allem Aufgabe der politischen Führung, Gesellschaft und Heer zur Annäherung zu bringen. Es ist ihre Aufgabe, für den Auftrag, den sie dem Soldaten erteilt, die Schallmauer des Konsumdenkens in staatspolitischer Verantwortlichkeit zu durchbrechen und auf die Gesellschaft einzuwirken. Auf ihrer Fahne darf, zumindest nicht allein, die «Jagd nach dem Glück», die für unsere Gesellschaft so eigentümlich ist, stehen. Die Identifizierung mit dem Auftrag des Soldaten und die materiellen Bereitstellungen hiezu sind selbstverständliche Folge. Aus diesem politischen Bereich werden wesentliche Quellen der Motivierungen des Soldaten gespeist. Im übrigen kann man sie durch Einteilung in zwei große Gruppen anschaulich machen, nämlich in *Motivierungen aus der äußeren und der inneren Zone*. Zu den ersteren gehört alles was aus der Gesellschaft unmittelbar auf ihn einwirkt, aber auch die Geschichte, die Tradition und die besondere Lage eines Landes, das heißt die Bedrohung oder die relative Sicherheit. All dies setzt sich nicht unmittelbar in Kampf motive um, es wird aber damit sicherlich ein Reservoir gebildet, das für den Soldaten

auf dem Gefechtsfeld zum Rückgriff, zumindest aber zum unterschweligen Weiterwirken verbleibt.

Die Wirkungen aus der *inneren Zone*, also aus dem unmittelbaren militärischen Bereich, werden durch eine Reihe von Faktoren gebildet. Darunter fällt unter anderem, daß alle Geschehnisse um den Soldaten im Frieden stets auf den Kampf zu beziehen sind. Dies gilt nicht nur – selbstverständlich – für die Ausbildung an Waffen und Gerät, sondern auch für andere tragende Elemente, wie die soldatische Disziplin. Nicht übersehen werden darf dabei, daß sich der Mensch unter dem Eindruck des Kampfgeschehens wandelt, und damit auch das, was ihm im Frieden mitgegeben werden kann. All dies sind Bausteine und Hilfsmittel, die sich nicht geradlinig bis ins Schützenloch vor dem Feind fortsetzen. Neue oder verstärkte Motivierungen entstehen auf dem Gefechtsfeld selbst. Der Einzelkämpfer ist, im Grundsatz, nur so viel wert, als ihn seine Kampfgemeinschaft trägt, die er zum Leben braucht. Sie selbst pulsiert im Kommen und Gehen ihrer Angehörigen. Das Gerippe, das sie aufrechterhält, ist die Struktur von zumindest für einen gewissen Zeitraum Überlebender und Erfahrener. Sie werden zu tragenden Elementen, von denen die Kampfgemeinschaft zehrt: So ist es wesentlich, daß der Soldat auch im Frieden eine «militärische Heimat» findet und nicht als einsamer Wanderer durch die Organisation geschickt wird.

Eliten können bis zu einem gewissen Prozentsatz in jedem Heer gebildet werden. Voraussetzung ist Auslese, aber auch Lebendighalten unter Einsatzverhältnissen. Ob durch ihr Vorhandensein ein Stimulans auch auf die anderen Teile des Heeres ausgeübt wird, ist anzuzweifeln.

Maxime bleibt letzten Endes der Mensch, mit seinen Imponderabilien, seinen Schwächen, aber auch mit seinen Kräften, die Belastungen ertragen, Entsagungen auf sich nehmen und Handlungen setzen können, die weit über sein normales Maß hinausgehen. Wer diese Seite gewinnen will, muß sich auf den Weg zu ihm selbst machen, er muß sich mit ihm identifizieren mit allem Wollen und Können.

## **Die Qualifikation als praktisches Führungsmittel**

Von Hptm. Rolf Waller

### *Individualität erfassen und fördern*

In vermehrtem Maße hat sich in letzter Zeit die allgemeine Erkenntnis durchgesetzt, daß die bestmögliche individuelle Erfassung und Förderung der Erreichung eines jeden Gemeinschaftszieles außerordentlich zuträglich ist. Vor allem im betrieblichen Geschehen hat man erkannt, daß der Mitarbeiter Subjekt und nicht lediglich Objekt sein darf, da jeder Mensch normalerweise das Bedürfnis verspürt, seine Persönlichkeit auch in der Arbeit nach Möglichkeit zur Geltung zu bringen. Persönliche Freiheit ist die Triebfeder menschlicher Energie; der Mitarbeiter aber kann sie nur voll entfalten, wenn ihm in seinem Arbeitsbereich ein entsprechender Wirkungskreis zugeordnet bleibt, für den er auch wirklich kompetent und verantwortlich zeichnet. Jedoch nicht nur das Wissen um die Beweggründe des menschlichen Verhaltens sowie der Wille, die Umweltbeziehungen so zu gestalten, daß sie den Mitarbeiter den Betrieb als soziales Wesen erleben lassen, haben heute der Unternehmung diese Leitwerte für eine erfolgreiche Personalführung zugewiesen; nicht zuletzt tat es auch, nebst der überstürzten allgemeinen Entwicklung, die bestimmt zum vermehrten Mitdenken auf allen Stufen zwingt, die heutige prekäre Situation auf dem

Arbeitsmarkt. Die große Personalknappheit verlangt vermehrt eine genaueste Beurteilung des Mitarbeiters sowie seiner Einsatzmöglichkeiten. Ungenützte Reserven müssen dringend erschlossen werden. Die bestmögliche Delegation von Aufgaben regt zum Denken im Sinne des Vorgesetzten an und vermeidet Leerläufe.

Obschon sich in der militärischen Sphäre infolge der anders gelagerten Zweckbestimmung nicht von einem Parallellfall sprechen läßt, hat das Verlangen nach einer individuellen Erfassung, Führung und Ausbildung in letzter Zeit doch auch hier an Bedeutung gewonnen. Richtig wird erkannt, daß dem seit jeher wichtigen Problem der Menschenführung in der Armee heute noch weit größere Beachtung zu schenken ist. Gefördert durch eine allgemeine Emanzipation, die europäische Industrialisierung und die landeseigene andauernde Hochkonjunktur, wird der Schweizer Bürger von einem stark gewachsenen Selbstbewußtsein getragen. Seine berufliche und soziale Stellung sowie sein Wissen um die stolze Bedeutung seiner Wichtigkeit als Mitträger staatlicher Willensbildung lassen ihn als Wehrmann den oft starren Führungsmethoden des von ihm im Prinzip gutgeheißenen militärischen Machtapparates kritisch entgegen-treten. Er verwahrt sich gegen eine lediglich auf die Vermittlung