

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 139 (1973)
Heft: 4

Artikel: Moderne Menschenführung im Militär
Autor: Wetter, Ernst
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-48014>

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: 13.04.2026

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

Moderne Menschenführung im Militär

Divisionär Ernst Wetter

Vorbemerkung der Redaktion. Die Einstellung unserer Jugend zur Landesverteidigung ist eine derart gewichtige Frage, daß uns geraten schien, dieses Thema möglichst umfassend zur Darstellung zu bringen. Drei berufene Autoren haben sich dieser Aufgabe in bemerkenswerten Darstellungen unterzogen. Oberstlt. H.K. Knoepfel («Gedanken zur Jugendrevolte», ASMZ Nr. 8/1972, S. 405ff.) befaßte sich vorwiegend mit den psychologischen Aspekten des Jugendproblems. Oberst i.Gst P. Wenger («Unsere Jugend und die Landesverteidigung», ASMZ Nr. 10/1972, S. 530ff.) erweiterte in seinem stark beachteten Beitrag die Dimension der Betrachtung von historischen Ansätzen aus um wesentliche sozialpolitische Erkenntnisse, und Professor Dr. E. Küng («Der Jugendprotest», ASMZ Nr. 1/1973, S. 8ff.) zog von ziviler Warte aus eine erste sachliche Bilanz. Die militärischen Schlußfolgerungen stehen noch aus. Diese hat auf unser Ansuchen hin Divisionär E. Wetter in nachfolgendem Aufsatz gezogen, und wir danken ihm für seine Mitarbeit. Ohne unser Dazutun laufen sie auf den modernen Führungsstil in der Armee hinaus, so daß der Aufsatz auch gleich als weiterer eidgenössischer Beitrag zu der diesem Thema gewidmeten Kontroverse zwischen Generalleutnant W. Graf von Baudissin («Staatsbürger in Uniform und Innere Führung», ASMZ Nr. 1/1973, S. 11ff., und Nr. 2/1973, S. 55ff.) und Brigadegeneral H. Karst, («Der Soldat in der modernen Gesellschaft», in: Nr. 3/1973, S. 109ff.) betrachtet werden darf. Wir hoffen, durch diese Beiträge unsere Leser mit gebührendem Nachdruck auf das entscheidende Problem unserer militärischen Gegenwart hingewiesen zu haben. Sbr

In drei vorangegangenen Beiträgen wurde eindrucklich dargestellt, wie sehr sich die Jugend geändert hat. Aber nicht nur sie, die ganze Welt hat sich verändert. Dies in das Bewußtsein derer zu bringen, die im Hergebrachten verharren, den Aufbruch nicht zu erkennen vermögen und jede Anpassung als Nachgiebigkeit bezeichnen ist nötig.

Andererseits nützt es nichts, nur über diese unruhige, ungläubige und unkonventionelle Jugend zu fluchen; man muß auch über sie nachdenken. Das Nachdenken bringt Erkenntnisse, und Erkenntnisse müssen zu einem entsprechenden Verhalten führen.

Daß auch das Militär in diese Veränderungen mit einbezogen wird, ist nur natürlich. Einmal deshalb, weil die Armee als offensichtlicher Machtfaktor zur Politik gehört, zum anderen, weil Jugendliche zum Militärdienst genötigt werden. Dabei zeigt es sich, daß die Armee typisch konservative Züge trägt; nur ungern und oft mit großer Verzögerung wird hier den Veränderungen der Gesellschaft Rechnung getragen.

Leider glauben heute noch viele militärische Führer und Wehrmänner an das kraftstrotzende Bild des Soldaten des Zweiten Weltkrieges von 1939 bis 1945. Inzwischen hat sich eine *neue Gesellschaft* gebildet, aus der ein Strom von Staatsbürgern heranwächst, der weltweiten, aber auch beschleunigten technologischen Einflüssen unterworfen ist. Ist es da nicht verständlich, daß vieles in Frage gestellt wird? Daß das früher Gültige heute nicht mehr oder nur noch bedingte Gültigkeit besitzt? Selbst beim Militär?

Auch die Armee hat eine Wandlung durchgemacht. Sie ist technischer geworden. Sie erhielt Mittel, die durch keinen noch so scharfen Befehl eingesetzt werden können, sondern allein durch Fachkenntnisse, betrieblichen Ablaufmechanismus und Zusammenarbeit. Der Kamerad, mit dem man sich bis in den Tod verbunden fühlte, ist längst nicht mehr; in den Vordergrund ist der fachtechnisch gebildete Kollege gerückt. Der Führer gewinnt durch Sachautorität Anerkennung, und nicht durch seinen höheren Grad.

In den genannten drei Aufsätzen wird auf verschiedene Art deutlich gemacht, warum die Jugend so anders geworden, welchen Einflüssen sie unterworfen ist und wie ihr Verhalten in den militärischen Bereich hineinwirkt. Zusammenfassend handelt es sich darum, daß man

- die Jungen in ihrem Suchen und Ringen nicht im Stich lassen darf, sondern helfen muß, in dieser schwierigen, zwiespältigen Welt und modernen Gesellschaft sich zurechtzufinden;
- «freundschaftlich-harte Auseinandersetzungen, um sich ein differenziertes Urteil bilden zu können», nicht scheuen soll, denn solche sind für den Reifungsprozeß der Jungen nötig;
- selbst eine klare Vorstellung haben muß, was richtig und was falsch ist, damit nicht jene «Niemandsländer der Unsicherheit entstehen, die am Ursprung von Protest und Kontestation stets zu finden sind»;
- an der Überwindung des Krieges und der Herbeiführung des Friedens ebenso interessiert ist, daß aber dieser Wunsch «nur in Erfüllung geht, wenn er sich mehr oder minder gleichzeitig in allen Teilen der Erde und in allen Staaten Geltung verschafft»;
- an die Notwendigkeit unserer Armee zur «legitimen Selbstverteidigung unseres Volkes, dessen Leben nur in der Freiheit der Selbstbestimmung lebenswert ist», glaubt und dazu das Notwendige an persönlichem Opfer unternimmt;
- konsequent Anarchismus, Flucht in eine Scheinwelt, Verunsicherung und Zerstörung, Fanatismus und Mißachtung des Rechtes ablehnt;
- versteht, eine vernünftige «Motivation bei der Jugend» zu schaffen, «denn die Motivation einer Armee kommt im wesentlichen nicht von Personen, sondern von der Sache her, das heißt von der festen Überzeugung, eine gute Sache zu vertreten».

Menschenführung im Militär ist so alt, wie es Armeen gibt. Immer wurde versucht, den «Faktor Mensch» mit einzubeziehen; dabei handelten die militärischen Führer nicht anders als die Staatsregenten oder wie es in der Erziehung in Haus und Schule jeweils üblich war.

«Der Stil des soldatischen Lebens und die Formen des militärischen Kampfes wandeln sich unablässig. Sie sind abhängig von den

- Lebens- und Gesellschaftsformen, vom Geist und Wesen der Epoche,
- jeweiligen Waffen, und diese wiederum vom Stand der Technik» (aus: «Innere Führung», Bundesrepublik Deutschland).

Wir müssen daher die Wehrmänner anders behandeln als früher. Eine moderne Menschenführung im Militär ist ebenso unerläßlich wie in der Industrie. Dies aufgezeigt und verbreitet zu haben ist das hohe Verdienst des Oswald-Berichtes.

Wie könnte eine zeitgemäße Menschenführung in unserem Militärwesen praktiziert werden? Die Schwerpunkte müßten gelegt werden auf

- Information;
- Diskussion;
- Betriebsklima;
- Befehl und Gehorsam.

Information

Wir leben im zivilen Bereich in einem Informationsüberfluß. Die Massenmedien tragen täglich, stündlich Meldungen aus politischen, wirtschaftlichen, sozialen, militärischen, musischen, wissenschaftlichen oder ganz banalen menschlichen Bereichen an uns heran. Die junge Generation ist belesen, orientiert, interessiert; dauernd ist sie auf Empfang eingestellt.

«Wo immer Individuen gesellschaftlich zusammenleben, benutzen sie irgendwelche Techniken des Informationsaustausches.» Ausgenommen im Militärdienst! Hier tritt man meist in eine Welt des Schweigens. Der Wehrmann erhält keine oder nur spärliche Informationen, und er begreift diese Welt nicht, die so anders ist als die zivile Welt, die er soeben verlassen hat.

Im Gleichschritt mit der informierten Gesellschaft muß es daher eine informierte Truppe geben. Die Information hat in zwei Richtungen zu geschehen:

- Der Soldat muß über den direkten militärischen Bereich besser, umfassender, laufender orientiert werden. Nur so kann er seine Aufgabe im Rahmen des Ganzen erfüllen und kann auch seine Selbständigkeit gefördert werden, die für den modernen Kämpfer oder Fachspezialisten unerlässlich ist.
- Der Soldat hat auch ein Bedürfnis, am außermilitärischen Geschehen teilzunehmen durch Informationen aus dem In- und Ausland, die dem Pluralismus unseres Lebens Rechnung tragen. Er muß die Möglichkeit haben, verschiedene Zeitungen zu lesen, Nachrichten zu hören sowie die großen Zusammenhänge der militärischen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Umwelt kennenzulernen.

Diskussion

Auch die Diskussion ist ein Teil der heutigen Gesellschaftsform. Sie läßt sich nicht mehr wegdenken, selbst im Militär nicht.

Die Frage stellt sich allerdings, worüber diskutiert werden darf und soll. Bestimmt nicht über Befehle, Fragen des Gehorsams oder Pflichten, die in Vorschriften (zum Beispiel Dienstreglement) oder Weisungen enthalten sind. Hingegen können Bedrohung der Schweiz, Aufgaben und Notwendigkeit der Armee zur Diskussion gestellt werden, also alles, was die «geistige Landesverteidigung» beinhaltet.

«Damit entstehen Verbindlichkeiten. Der einzelne wird aus seiner Zuschauerrolle herausgeführt und angereizt, seinen Standort zu beziehen. Man wird sich auch daran gewöhnen müssen, verschiedene Ansichten nebeneinander bestehen zu lassen.»

Gewiß, keine leichte Aufgabe für einen militärischen Führer! Er muß nicht nur die Themen auswählen, sondern sich auch vorbereiten, die Diskussionsstunden festsetzen und sich wenn nötig mit Leuten umgeben, die ihn unterstützen können.

Betriebsklima

Die Armee ist eine Art Dienstleistungsbetrieb, mit dem Zweck, Kampfkraft zu produzieren. Parallelen mit Industriebetrieben können nicht bestritten werden. Um ein Produkt zu erzeugen, braucht man Menschen, die an Maschinen und Geräten arbeiten. Auch die Leistung des Soldaten wird wesentlich beeinflusst durch das Betriebsklima, in welchem sich der Militärdienst abspielt.

Da der Kommandant für den Korps- und Kampfgeist verantwortlich zeichnet, gewinnt seine persönliche Ausstrahlung, mit der er eine Atmosphäre bei Kader und Mannschaft schafft, an Bedeutung.

«Der wichtigste Teil der Menschenführung ist nicht aus dem Tagesbefehl abzulesen. Er vollzieht sich bei allen Ausbildungsarten, im technischen Dienst, in der soldatischen und Gefechtsausbildung, beim Hauptverlesen, im Gespräch während der Übungspause. Das Klima kann die Werte verdeutlichen, die es zu verteidigen gilt, das Gefühl der Partnerschaft vermitteln und so eine feste und belastbare Grundlage schaffen, auf der sich alles Weitere fast wie von alleine ergibt. Es kann aber auch das genaue Gegenteil erreichen.»

Ein gutes Arbeitsklima wird durch sinnvolle, überzeugende Arbeit und einen straffen, zielbewußten Dienstbetrieb erreicht. Nur dann versteht der Wehrmann, daß es einen Sinn hat, in einer militärischen Gemeinschaft zu leben und für die Landesverteidigung etwas zu leisten.

Befehl und Gehorsam

Eine technische Armee kann nicht untechnisch geführt werden. Daher haben Autorität und Disziplin gewisse Veränderungen erfahren. «Das frühere Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis wird – vor allem in technischen Bereichen – zum Partnerschaftsverhältnis. Im Vordergrund stehen somit die auf besonderer Ausbildung und Erfahrung beruhende Leistungsautorität des Vorgesetzten und die aus komplizierten Funktionsabläufen sich ergebende Sachdisziplin.»

Aber auch bei einer zeitgemäßen Menschenführung, «kann eine Armee nicht auf Befehl und Gehorsam verzichten. Ebenso wenig kommt sie ohne formale Disziplin und Dienstvorschriften aus. Überall, wo sich viele Menschen zu einem Zweck zusammenfinden, sind Befehl und Gehorsam nötig.»

Soldaten und Untergebene haben auszuführen, was man ihnen befiehlt, und sie haben kein Recht, den Befehl zu diskutieren. Dies muß ganz eindeutig gesagt werden.

Der Begriff «*Motivation*» ist heute in vieler Leute Mund. Er bedeutet nichts anderes, als daß man aus innerem Antrieb heraus etwas tut. Es muß das Ziel jedes militärischen Führers sein, durch eine moderne Menschenführung den Soldaten dazu zu bringen, daß er diesen inneren Antrieb erhält.

«Ein Führer ist ein Mensch, der die Fähigkeit besitzt, andere Menschen dazu zu bringen, daß sie tun, was sie gar nicht wollen, und es obendrein noch gerne tun.»

Treffen diese Worte des ehemaligen Präsidenten der USA, Harry Truman, nicht ganz speziell auf einen militärischen Führer zu, der es mit einer zusammengewürfelten Gesellschaft zu tun hat, die nicht motiviert ist und teilweise nur widerwillig den militärischen Pflichtdienst leistet?

Konflikts- und Friedensforschung als Beitrag zur internationalen Sicherheit

Oberst Urs Schwarz

I. Konflikts- und Friedensforschung heute

Das Gespräch über unsere Landesverteidigung, das so alt ist wie der Bund der Schweizer überhaupt, steht in einer besonders intensiven und auch neuartigen Phase. Angesichts der politischen und technischen Umwälzungen, welche die Nachkriegszeit gebracht hat, ist das natürlich. Neu in der heutigen Diskussion ist der Begriff der Konflikts- und Friedensforschung, der in ihr eine große Rolle spielt. Dabei wird nicht selten, und von gewissen Kreisen mit Beharrlichkeit und leidenschaftlichem Nachdruck, die Friedensforschung geradezu als eine Alternative zur Landesverteidigung dargestellt. Bezeichnend dafür ist, daß man Forderungen hören kann wie die, daß Menschen, die aus Gewissensgründen keinen Militärdienst leisten wollen, in einem Friedensinstitut beschäftigt werden sollen.