Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 140 (1974)

Heft: 12

Artikel: Thesen zur Führung

Autor: Seethaler, Frank

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-48859

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: 29.11.2025

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

Thesen zur Führung *

Oberstdivisionär Frank Seethaler

Die klassischen Grundsätze der Soldatenerziehung gelten weiter. Sie sind auch in Zukunft in sinnvoller Weise anzuwenden. Die Erkenntnisse zeitgemäßer Motivation sind zu berücksichtigen.

Vorerst sind wir noch auf das bestehende Dienstreglement angewiesen, ergänzt durch den sogenannten Oswald-Bericht. Es läßt sich dort eine Fülle brauchbarer Anregungen finden. Eine Neubearbeitung des Dienstreglementes von Grund auf ist im Gange. Das Dienstreglement soll die Bedeutung einer Charta des Wehrmannes annehmen und wird in der Form einer Verordnung des Bundesrates erlassen, was seinen verbindlichen Charakter hervorhebt. Das ebenfalls in Neubearbeitung befindliche Soldatenbuch soll sich mehr an den Stellungspflichtigen richten. Es ist zu hoffen, daß es gelingt, vor allem eine klare Zielsetzung für die Soldatenerziehung herauszuarbeiten. Eine solche Zielsetzung war bis heute nämlich nicht ausdrücklich erwähnt. Allerdings ließ sich aus dem Zusammenhang erkennen, daß die Disziplin im Zentrum des Erziehungsdenkens steht. Auf Disziplin und Gehorsam (als einem ihrer Bestandteile) wird man in keiner Armee und zu keiner Zeit verzichten können – so wenig übrigens wie in der nichtmilitärischen Erziehung. Aber ich glaube, daß ein neu durchdachter Begriff der Disziplin nicht ohne die Erwähnung der *Verantwortung* – und zwar der Verantwortung jedes einzelnen – auskommen kann. Ein klares Verhältnis zur Verantwortung drängt sich nicht nur von der Sache her, sondern auch gemessen am Stand der Bildung und des Persönlichkeitsniveaus unseres Volkes auf. Verantwortung und persönliche Reife sind ihrerseits untrennbar miteinander verbunden. Sinnvoller und ersprießlicher Dienstbetrieb läßt sich nur mit reifen Männern praktizieren.

In einer Zeit allgemeiner Unsicherheit kommt es darauf an, in jeder Führungssituation klar zu urteilen und in der Haltung fest zu bleiben.

Der tiefgreifende geistige Wandel und die Wehrfeindlichkeit verpflichten die Höheren besonders, die ihnen nachgeordneten Kader mit Rat und Tat zu unterstützen und ihnen den Rücken zu stärken. Kein Chef darf sich dieser Verantwortung entziehen. Wo sich anderseits der untere Führer trotz dieser Hilfe nicht durchsetzen vermag, ist er zur Rechenschaft zu ziehen. Dieses Prinzip ist nicht nur auf Truppenkommandanten anwendbar; es gilt auch für die übrigen Offiziere und die höheren Unteroffiziere.

Traditionsbewußtsein und Aufgeschlossenheit schließen sich gegenseitig nicht aus. Vom Überkommenen ist das substantiell Wertvolle zu wahren, vom Neuen das Nützliche zu übernehmen.

Der militärische Führer ist viel häufiger und viel intensiver als je vorher vor Grundsatzfragen gestellt. Das rührt daher, daß eben sozusagen alles in Frage gestellt ist. Dem darf nicht ausgewichen werden, schon deshalb nicht, weil insbesondere der Offizier durch Angehörige seines Verbandes mit allen möglichen kritischen Fragen konfrontiert wird.

In der Regel lohnt es sich nicht, vorzeitig mit neuen, einer Strömung entspringenden «Hits» zu pröbeln. Man verwendet die Energie besser auf gründliche Vorbereitung der Arbeit und die Herstellung nützlicher Ausbildungshilfen. Besonders die Unteroffiziere werden im praktischen Bereich originelle Lösungen finden helfen. Es ist ja gestattet, die Unteroffiziere zu außerdienstlicher Mithilfe heranzuziehen.

So wichtig gute Organisation und fachliche Ausbildung auch sein mögen, eine nachhaltige und permanente Beeinflussung der geistigen Haltung der Truppe hat erste Priorität.

Erwachsenenbildung ist heute eine Erkenntnis, deren Notwendigkeit jeder aufgeschlossenen öffentlichen und privaten Unternehmungsleitung bewußt ist. Es ist nicht einzusehen, warum unser Wehrmann nur handwerklich-technisch ausgebildet, nicht aber auch geistig so weit gefördert werden sollte, daß er die Zusammenhänge sieht und begreift. Darunter verstehe ich zweierlei: einmal das volle Verständnis für die Bedeutung des persönlichen Einsatzes im Rahmen der eigenen Gruppe und der höheren Verbände; sodann die Einsicht in die Notwendigkeit unserer Armee im Rahmen einer zeitgemäß konzipierten Sicherheitspolitik. Auch in diesem Zusammenhang gilt der Spruch: «Man muß das Ganze vor seinen Teilen sehen.» Dieses Sichtbarmachen ist ein permanenter geistiger Bildungsprozeß. Er gehört zur nobelsten Aufgabe eines Einheitskommandanten. Natürlich ist uns allen bestens bekannt, daß Aufwand und Nutzen gelegentlich in einem schlechten Verhältnis zueinander stehen. Die Wichtigkeit des Prinzips an sich und schon ein praktischer Teilerfolg rechtfertigen aber den Einsatz.

Die verschiedenen *Methoden* dieser militärischen «éducation permanente» sind kumulativ anzuwenden. Sie lauten:

1. Sachliche Information, anregende Belehrung, geduldige Erläuterung.
2. Diskussion und Aussprache, je nach den Umständen im Rahmen der Einheit oder kleinerer Gruppierungen, offiziell oder spontan.
3. Dauerndes, unermüdliches gestiges Anregen und Einwirken bei allen sich bietenden Gelegenheiten. (Man verstehe mich aber nicht falsch: Ich meine nicht, daß sich der Dienst nun vorwiegend im Theoriesaal abspielt!)
4. Anderseits soll es sich nicht um Indoktrination, sondern um Motivation im besten Sinne des Begriffs handeln. Es muß uns selber und mittelbar auch einer breiteren Öffentlichkeit klar werden, daß es nicht nur eine Frage der politischen Unabhängigkeit, sondern ebensosehr der *persönlichen Freiheit* ist, ob es gelingt, eine eindeutige Mehrheit der Truppe zur Bejahung der Landesverteidigung zu bringen und von der Richtigkeit unseres militärischen Tuns im scheinbar tiefen Frieden zu überzeugen. Überdies ist es dringend nötig, dagegen anzukämpfen, daß unsere noch nicht voll urteilsfähige Jugend das Opfer systematisch betriebener staatsfeindlicher Desinformation und Indoktrination wird.

Geistige Inanspruchnahme des Wehrmannes und hohe Leistung im Einsatz schließen sich nicht aus; sie ergänzen sich.

Unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg aller Bemühungen sind die vorbildliche Gesinnung und Haltung der Chefs, deren sachliche Kompetenz und der Mut, hohe, aber richtig dosierte Anforderungen zu stellen.

Die Abhärtung, die früher geradezu systematisch betrieben wurde, darf nicht in Vergessenheit geraten. Angesichts abnehmender

*Auszug aus dem Vortrag «Gedanken zum Amtsantritt».

physischer und psychischer Resistenz ist zielbewußte *Schulung des Willens* geradezu zum zentralen Anliegen geworden. Geeignete Formen, das auf gelöste, ja heitere Weise zu praktizieren, lassen sich ohne Mühe finden.

Jeder Truppenkommandant muß sich gründlich überlegen, wie er mit allfällig auftretenden Armeefeinden fertig zu werden gedenkt.

Wir besitzen zwar die «Vorschriften des Generalstabschefs über die Abwehr armeefeindlicher Aktionen bei der Truppe» vom Dezember 1970, aber eine einheitliche Verhaltensregel gibt es trotzdem nicht; jeder Fall liegt anders. Zunächst muß erkannt werden, wie gefährlich ein allfälliger Störer ist, das heißt, ob der Versuch zu seiner Umstimmung sich noch lohnt. Dabei soll sich der Chef durchaus zutrauen, es auch mit schwierigen Fällen aufzunehmen. Wird die Konfrontation mit dem Kontestator offen, mit persönlichem Engagement und mit fairen Mitteln ausgetragen, so dürfte die Unterstützung seitens der Truppe nicht ausbleiben. Sollte tatsächlich das Gegenteil der Fall sein und sollten Vorfälle, wie sie sich beispielsweise letztes Jahr in den Rekrutenschulen der Sanität und der Luftschutztruppen ereignet haben, nicht als üble Streiche unreifer Buben, inszeniert und manipuliert von gut ausgebildeten professionellen Agitatoren, verurteilt werden, so wäre es allerdings schlimm um unsere Sache bestellt.

Wohl dürfen wir noch auf die Kraft zur Selbstreinigung in unseren Einheiten vertrauen. Der Bazillus des offenen Ungehorsams, ja der Meuterei hat aber doch in unserer Armee an einzelnen Orten Eingang gefunden.

Wer als aktiver Störer, handle er offen oder verdeckt, unbelehrbar bleibt und weiterhin Schaden anrichtet, ist rücksichtslos auszuschalten. Sollte es gar zu einer Meuterei kommen, so ist mit Geschick und vor allem aber konsequent im Sinne des Dienstreglementes vorzugehen.

Der Akzent unserer Bemühungen in der militärischen Führungstätigkeit muß weniger auf dem «Was» als auf dem «Wie» liegen.

Nicht die Brillanz einer Übungslage noch der Schwierigkeitsgrad einer Aktion sind in der heutigen Lage entscheidend. Auf den *Einsatz* jedes einzelnen und auf den *Gefechtselan* des Truppenverbandes, also den *inneren Wert* der geleisteten Arbeit, kommt es an.

Den militärischen Führungsprozeß als Steuerungs- und Regelungsprozeß auffassen, heißt ihn lediglich vom kybernetischen Gesichtspunkt betrachten, was in bezug auf eine rationelle Gestaltung seiner Organisation häufig notwendig ist. Untrennbar hiervon muß dieser Prozeß in erster Linie vom politisch-ideologischen und von anderen für die sozialistische Menschenführung – dem Kernstück aller militärischen Führungstätigkeit – wichtigen Gesichtspunkten untersucht werden, ehe dieser Prozeß überhaupt und in höchstem Maße wirksam gestaltet werden kann.

Aus dem Artikel „Führungssystem", Militärlexikon, (Ost-)Berlin 1972, S. 119

Zur Methodik des theoretischen Unterrichtes

Oberst i Gst Werner Tobler

Die Erkenntnis vom Wert und von der Bedeutung des theoretischen Unterrichts ist nicht neu. Treffend wurde sie durch General Wille in einem Erlaß vom 18. Februar 1915, «Grundsätze für das Verfahren bei der Rekrutenausbildung», dargestellt:

«Ein wesentlicher Bestandteil der Einzelausbildung ist sodann der theoretische Unterricht. Es ist kennzeichnend für die irrtümlichen Begriffe der Ausbildung, die bei uns noch herrschen, daß vielenorts dem theoretischen Unterricht wenig Beachtung geschenkt wird. Man glaubt, die Theoriestunde sei in der Hauptsache sogenannte Anstandslehre, Kenntnis der Gradabzeichen, der Militärorganisation und formeller Vorschriften des Dienstreglements. So aufgefaßt, ist der theoretische Unterricht ein Anlernen von Regeln und Zahlen, eine langweilige Schulstunde, in der die Rekruten wie Schüler unaufmerksam zuhören. In Wirklichkeit aber hat der theoretische Unterricht der Rekruten als Hauptziel die Beeinflussung des soldatischen Denkens des Mannes. Der Unterricht muß im eigentlichen Sinne des Wortes Erziehung sein. Hier soll der Mann lernen, mit den Augen des Soldaten alle Dinge des Dienstes zu beurteilen, hier soll er lernen, die Strenge der soldatischen Begriffe zu verstehen. Der theoretische Unterricht ist so wichtig, daß während der ganzen Dauer der Einzelausbildung womöglich täglich eine Stunde dafür bestimmt sein sollte.»

Wie bei jeder Ausbildung sind die Systematik im Aufbau und die Gründlichkeit der *Arbeitsvorbereitung* von größter Bedeutung. Die Besprechungsthemen sind so zahlreich, daß der Einheitskommandant eine Auswahl treffen muß. Nur schon ein Blick auf das Inhaltsverzeichnis unseres Dienstreglements ergibt eine Menge von Anregungen. Als Unterlagen können ferner das Soldatenbuch, das Zivilverteidigungsbuch oder das Material der Dienststelle Heer und Haus dienen. Dazu kommen die täglichen Diensterlebnisse in der Einheit.

Der theoretische Unterricht ist ein Hauptanliegen des Einheitskommandanten. Weil es sich im wesentlichen nicht um reine Stoffvermittlung, sondern um Beeinflussung handelt, kann die Aufgabe nicht ohne weiteres delegiert werden. Auch Lernmaschinen und Lektionen im Verfahren des programmierten Unterrichts lösen die Aufgabe nicht. Sie können höchstens zur Mithilfe herangezogen werden.

Die Mitwirkung der Zugführer und Unteroffiziere sowie anderer ist erwünscht. Jeder soll nach seinen Fähigkeiten mitarbeiten dürfen. Wenn unterstelltes Kader am theoretischen Unterricht teilnimmt, dann soll dies in aktiver Form geschehen, eingegliedert in den Lehrprozeß und nicht nur als Zuhörer. Wenn das unterstellte Kader nicht teilnimmt, dann ist es vorher oder nachher über die Themastellung zu orientieren, und die entwickelten Hauptgedanken müssen auch ihm vertraut sein.

Im Rahmen einer vorbereitenden Besprechung wird im ersteren Falle die Themastellung erörtert, mit dem Zweck, Anregungen zu sammeln und Klarheit zu finden. Die Mitarbeiter werden mit dem Thema vertraut und fühlen sich mitverantwortlich.

Für die Behandlung muß als Richtlinie gelten, daß ein Thema nicht nur angeschnitten, sondern wirklich und vollumfänglich verarbeitet werden soll. Man muß sich auch hier vor dem verführerischen Allerlei hüten. Letztlich kommt es ja nicht darauf an, daß etwas behandelt wird, sondern wie das Behandelte