

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 143 (1977)

Heft: 6

Rubrik: Ausbildung und Führung

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: 19.01.2026

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

Ausbildung und Führung

ERSCHLOSSEN EMDDOK
ME 12711340

Erfolgskontrolle bei der Mittleren Fliegerabwehr

Hptm Franz Arnold, Stab M Flab Abt 38, zuget Hptm

1. Einleitung

Bei Ausbildung und Einsatz eines komplexen Waffensystems, wie z. B. die 35 mm M Flab, stellen sich unter anderem zwei grundlegende Forderungen:

Ausbildung

Die Bedienungsmannschaft muß ihr Waffensystem so beherrschen, daß eine möglichst hohe Treffererwartung erzielt wird.

Flab Taktik

Die Feuereinheiten eines solchen Waffensystems müssen im Rahmen eines Flab Auftrages durch den takt Kommandanten so eingesetzt werden, daß – unter Berücksichtigung der gegnerischen Fliegermöglichkeiten ein optimaler Flab Schutz erreicht wird.

Beide Forderungen werden in der Schweizer Armee laufend mit elektronischen Kontroll- und Auswerte anlagen überprüft. Die Kontrolle des schießtechnischen Ausbildungsstandes wird mit der **Schußfehlervermessungsanlage SFV 67** (71A) vorgenommen, während der fliegerabwehr taktische Erfolg mit der sogenannten **Veritas-II-Anlage** (Kontroll- und Auswerte anlage für Einsatzübung der M Flab) ermittelt wird.

2. Funktionsweise der M Flab

Eine Feuereinheit (FE) der M Flab besteht im wesentlichen aus zwei 35-mm-Zwillingsgeschützen und einem Feuerleitgerät (Flt Gt). In taktischer Aufstellung beträgt die Distanz zwischen Flt Gt und den einzelnen Geschützen bis gegen 280 m.

Die Arbeitsweise kann wie folgt kurz umschrieben werden: Zielerfassung, Zielverfolgung, Berechnung der Schießelemente unter Einbezug von Flugwegänderungen, Meteo-einflüssen, Geschoßflugzeiten und Parallaxen (Geschützstandorte) sowie das automatische Nachsteuern der Geschütze werden in Sekundenschnelle durch das Feuerleitgerät vorgenommen, damit der feuерleitende Offizier rechtzeitig und erfolgreich eine Feuerserie auslösen kann.

3. Überprüfung des schießtechnischen Ausbildungsstandes

Beim Flab Schießen mit Leuchtspurmunition führt eine Schußbeobachtung von «bloßem Auge» meistens zu Fehlbeurteilungen, weil nicht (wie im Schießstand) ein ruhendes

Trefferbild, sondern die gegenläufige räumliche Bewegung von Geschoßgarbe und Flugziel verfolgt und im Augenblick des kürzesten Abstandes deren Standorte zueinander geistig festgehalten werden muß.

Aus diesem Grunde werden seit 1967 alle Flab Schießen der M Flab mit der **Schußfehlervermessungsanlage SFV 67** vermessen und ausgewertet.

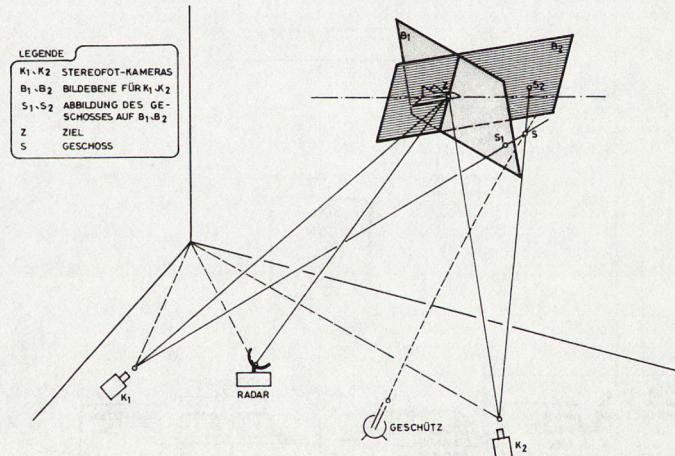
Die Resultate dieser Anlage erlauben:
– den Trainingsstand der Truppe festzustellen,
– Lücken in der schießtechnischen Ausbildung aufzudecken,
– Fehlerursachen zu finden,
– zu prüfen, ob der Materialzustand in Ordnung ist,
– der Truppe gutes Arbeiten bestätigen zu können.

3.1. Nach welchem Prinzip arbeitet SFV 67?

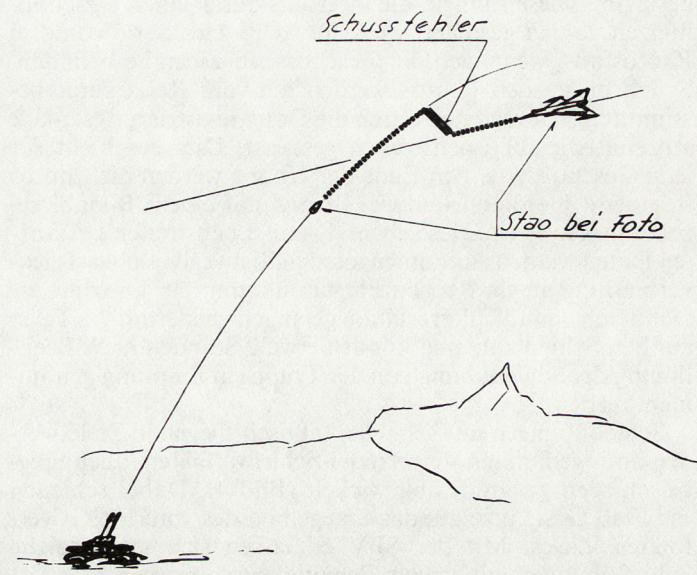
Die Grundlage des Vermessungsverfahrens (auch Stereofot genannt) sind:

Erste Phase (Bild 1): Simultane photographische Aufnahmen von Geschoßgarbe und Ziel durch zwei um etwa 200 m auseinanderliegende Spezialkameras. Ergänzt wird diese stereoskopische Standortvermessung Geschoß-Ziel durch Radarverfolgung des Ziels mit Registrierung der Zielkoordinaten und -geschwindigkeiten im Photomoment.

STEREOFOT
BESTIMMUNG DER GE SCHÖSSPOSITION AUS DEN PHOTOGRAPHIERTEN ABLÄGEN (RÄUMLICHE DARSTELLUNG)



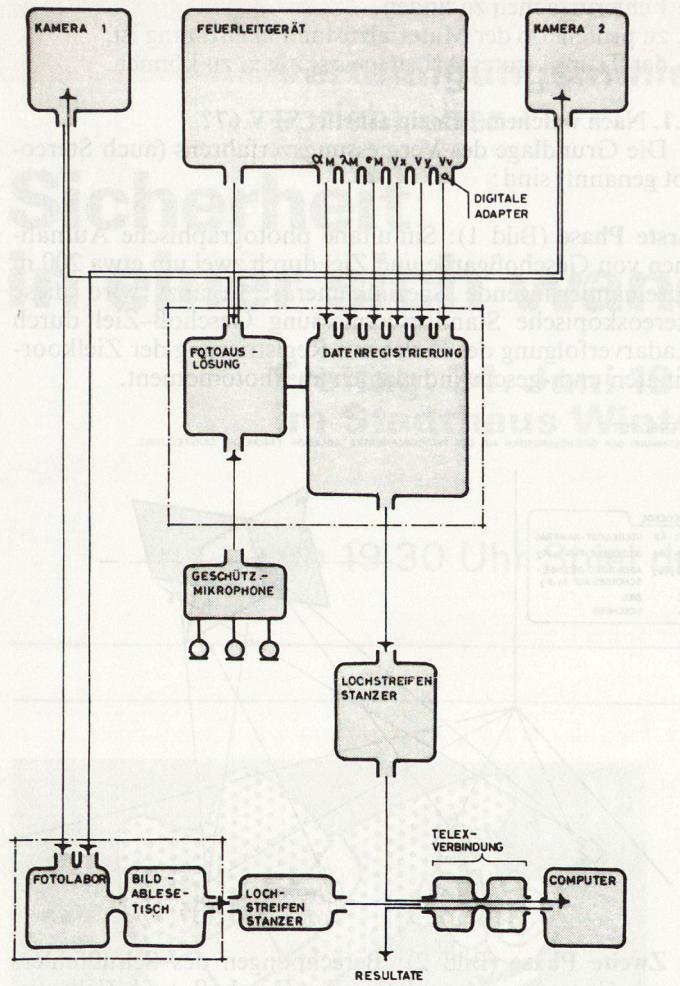
Zweite Phase (Bild 2): Berechnungen des Schußfehlers durch Computerextrapolation der Geschoß- und Zielbewegung entlang ihren Bahnen, und zwar so lange, bis der kürzeste Abstand zwischen Geschoß und Ziel erscheint (Schußfehler).



Dritte Phase: Resultatabgabe und, sofern große Schußfehler vorhanden sind, statistische Untersuchung zur Ermittlung möglicher Fehlerursachen.

Die SFV 67 besteht aus folgenden Hauptteilen (Bild 3):

- Feuerleitgerät,
- zwei Kameras mit Stativen,
- Datenregistrierung,
- Photoauswertung,
- Computer.



Durch den Geschoßknall wird eine Kamerasteuereinheit gestartet. Diese Einheit, die ihrerseits durch einen Geschoßflugzeitrechner gesteuert wird, löst dann eine Serie von drei Photos aus, wenn sich die Geschosse in Ziennähe befinden. Synchron zu den Photos werden die vom Radargerät bestimmten Zielwegdaten durch die Datenregistrierungsanlage automatisch auf Lochstreifen gestanzt. Dies geschieht für jede Geschoßserie. Am Ende der Übung werden die Photos in einem Photolabor entwickelt und auf einem Bildablesetisch ausgewertet. Diese ebenfalls auf Lochstreifen gestanzten Daten werden zusammen mit den Zielwegdaten via Telex-verbindung an ein Rechenzentrum übermittelt. Die dort errechneten Schußfehlerresultate gelangen wiederum via Telex auf den Schießplatz und können etwa 2 Stunden nach Beendigung der Schießübung von der Truppe in Empfang genommen werden.

Schießübungen auf schnelle, taktisch fliegende Ziele werden im sogenannten **Versetztziel-Schießverfahren** (auch Spiegelschießen genannt) abgewickelt (Bild 4). Dabei schießen die Flab Geschütze auf das Spiegelbild des vom Flt Gt verfolgten Ziels. Mit der SFV 67 lassen sich auch solche Schießübungen mit großer Genauigkeit vermessen.

PRINZIP DES SPIEGELSCHIESSENS

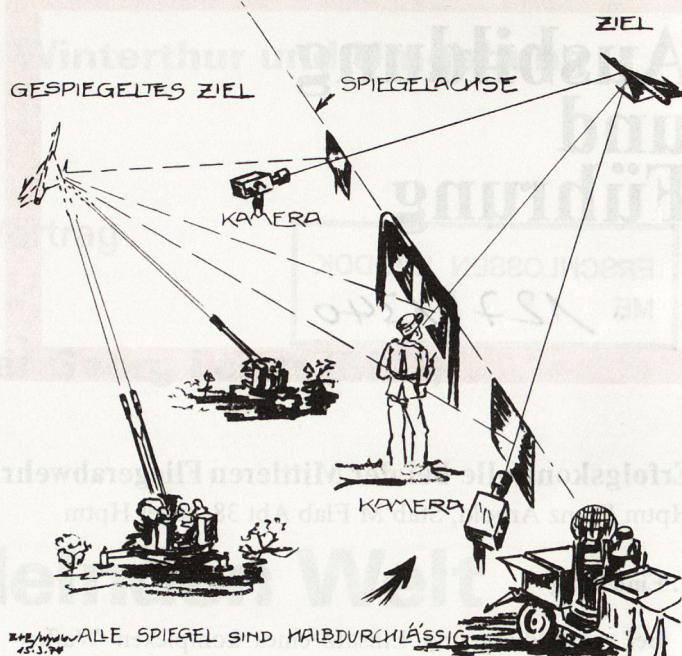
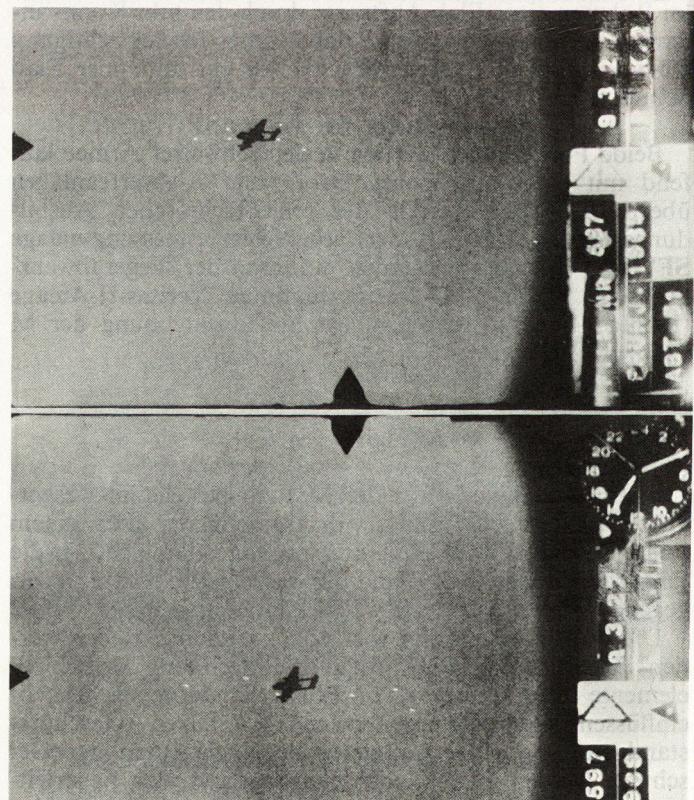


Bild 5 zeigt eine durch die SFV 67 photographierte Versetzzielserie.

Die beschriebene Vermessungsanlage SFV 67 wird im Verlaufe des Jahres 1978 durch **eine neue Anlage, SFV 71 A, ersetzt** werden. Diese Anlage arbeitet nach demselben Prinzip wie SFV 67, mit dem Unterschied, daß ein mit der Anlage eingesetzter Prozeßrechner neben Steueraufgaben auch die Resultatberechnung vornimmt. Die Headlines dieser Anlage:



- größere Auswertekapazität,
- schnellere Auswertung,
- höhere Vermessungsgenauigkeit,
- wetterunabhängige Vermessung (auch Nachtschießen),
- eindeutige Zielvermessung bei Mehrfachzielen,
- höherer Automatisationsgrad,
- Personalreduktion in der zivilen Vermessungsequipe des EMD.

3.2. Welche Resultate liefert die SFV 67?

Während eines Schießkurses haben die Feuereinheiten (FE) einer M Flab Abt in vorgegebener Reihenfolge Standardübungen mit unterschiedlichen, aber klar definierten Schwierigkeitsgraden zu schießen. Pro Übung wird zudem eine bestimmte Zahl geschossener Garben verlangt.

Folgende Resultate erhält die schießende Truppe:

- Telexbild pro Garbe
- Zusammenstellung der Seriennummern pro Übung und FE
- Seriennummern der M Flab Abt pro Übung über alle FE
- Beurteilung der Schießresultate alle Übungen, alle FE (Abteilungs-Notenblatt)
- ganzer Schießkurs

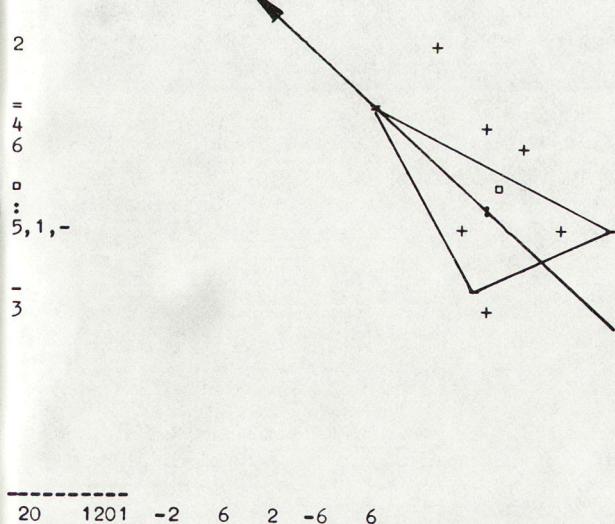
Gesamthaft für alle M Flab Abt werden errechnet:

- die Erfüllung der einzelnen Übungen nach Schwierigkeitsgrad und
- der Vergleich der Abt (Rangliste).

Stellvertretend für alle Resultate seien drei Resultatkategorien kurz vorgestellt.

Das Telexbild (Bild 6) zeigt die Resultate einer Geschoßgarbe (Serie) mit Ziel und, maßstäblich dazu, die Ablagen der einzelnen Schüsse (+) und des Garbenschwerpunktes (□). Numerische Angaben wie Zielgeschwindigkeiten, Koordinaten usw., ergänzen das Bild.

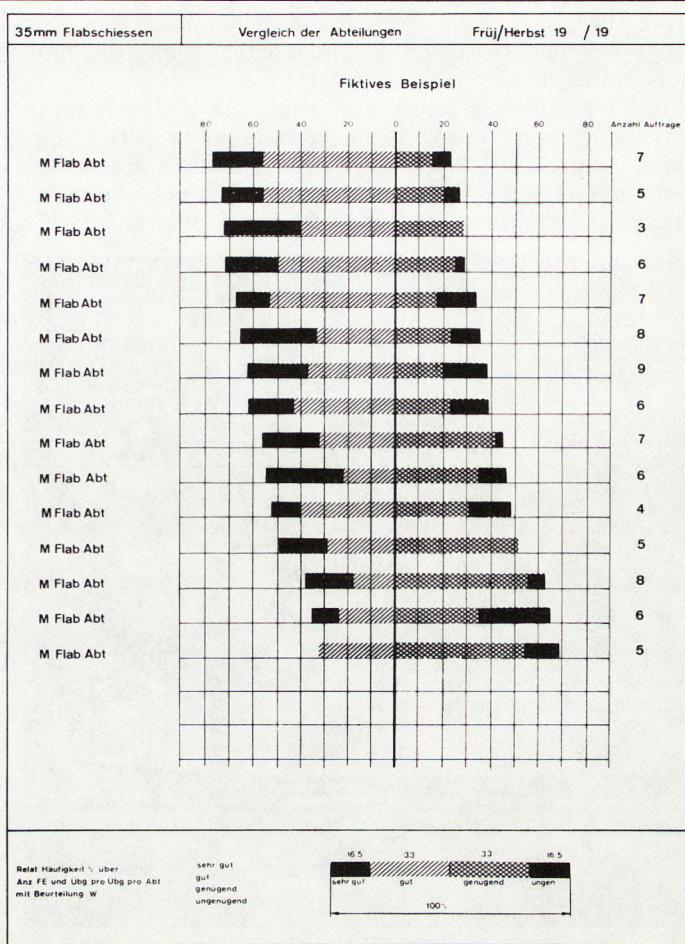
11111 20 1201 22539 13126 647 88 3 10
302 651 2339



In der **Zusammenfassung der Seriennummern**, die pro FE und Übung erfolgt, werden die Garbenschwerpunkte nach Streuungs- und statistischen Kriterien untersucht, ein Soll-Ist-Wert-Vergleich vorgenommen und die resultierende Punktzahl (Note) errechnet.

Bei genügender oder ungenügender Punktzahl erfolgen Angaben über die diesen Resultaten zugrunde liegenden möglichen Fehlerursachen.

Der **Vergleich der Abteilungen** (Bild 7) wird über alle in einem Schießturnus von 2 Jahren schießenden M Flab Abt vorgenommen. (Rangliste der Flab Br). Neben ihrer eigentlichen Aussage über den relativen schießtechnischen Ausbildungsstand der einzelnen M Flab Abt zueinander ist diese Rangliste ein ausgezeichneter Stimulus zur Hebung des Ausbildungsstandes. Die «schlechten» Abteilungen werden zum Jäger, die «besten» zum gejagten Hasen.



4. Überprüfung des flabtaktischen Erfolges

Ein zum Objekt- oder Raumschutz eingesetztes Flab Rgt hat seine Feuereinheiten über eine Fläche von 50 bis 150 km² und mehr in Stellung. Die Beurteilung der taktischen Einsatzbereitschaft und des Flab Erfolges auf feindliche Flugzeuge mußte in Übungen bis heute von einzelnen, bei den Feuereinheiten postierten Schiedsrichtern vorgenommen werden. Diese hatten die in Sekundenschnelle ablaufenden Bekämpfungen zu analysieren und zu beurteilen. Das Zusammenwirken der Flab Aktionen der einzelnen Feuereinheiten auf feindliche Flugzeuge, quasi aus der Vogelperspektive betrachtet, konnte nur dürftig, wenn überhaupt gar nicht beurteilt werden.

Gegenwärtig befindet sich eine mobile «Kontroll- und Auswerteinlage für Einsatzübung der M Flab» («Veritas II») in der Erprobungs- und Einführungsphase. «Veritas II» wurde im Auftrag und nach Konzepten der Schweizer Armee gebaut. Sie soll die eingangs erwähnten Mängel in der Beurteilung von M Flab Verbänden beseitigen.

Mit den von «Veritas II» gelieferten Resultaten sollen objektiv folgende Beurteilungen möglich werden:

- **Führung** der FE und ZZR im **taktischen Einsatz**,
- **Bedienung** von Geräten und Geschützen,
- Güte der **Luftraumüberwachung**,
- zeitliche Folge der **Bekämpfungsabläufe**,
- Flab Erfolg bei verschiedenen **Fliegerangriffstaktiken**,
- Wert eines gewählten **Flab Dispositives**.

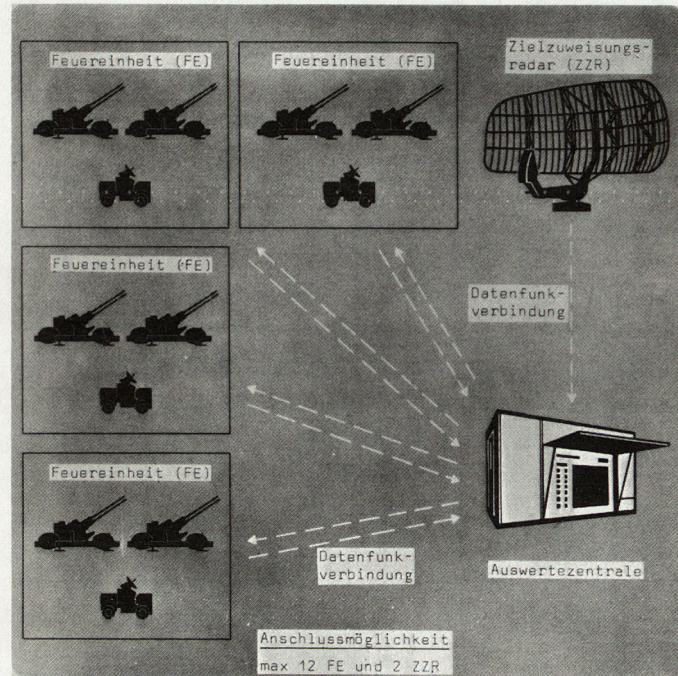
Zusammenfassend liefert «Veritas II» die Grundlagen für das Werturteil über Können und Erfolg eines M Flab Verbandes im taktischen Einsatz.

4.1. Wie arbeitet «Veritas II»?

Wird ein M Flab Verband für eine Flab Schutzaufgabe eingesetzt und finden in dessen Wirkungsraum Fliegeran-

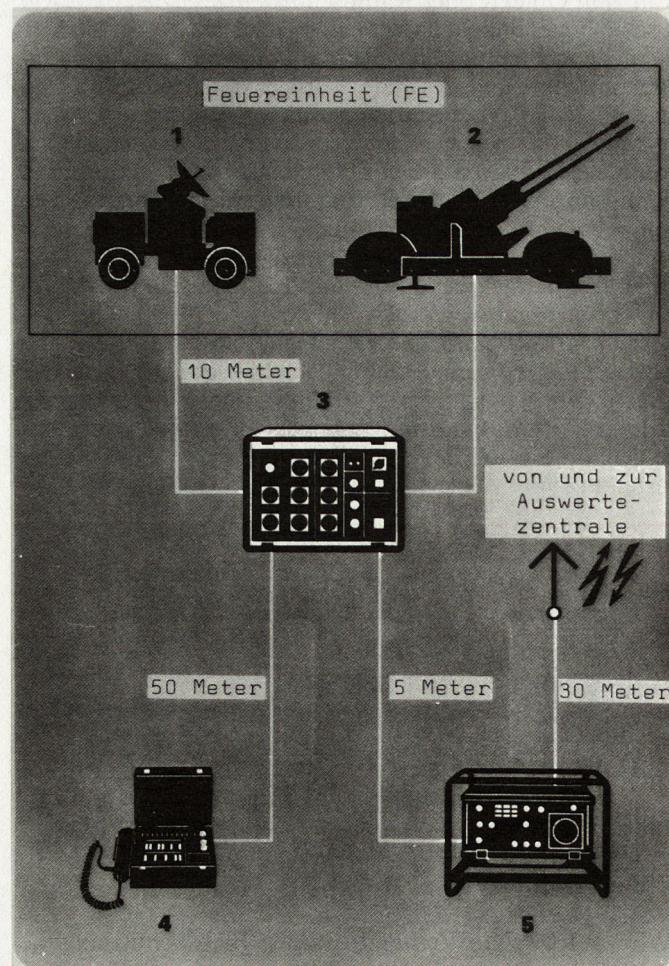
griffe statt, so ergeben sich für die Bekämpfung der Flugzeuge bei den einzelnen Feuereinheiten ganz bestimmte Arbeitsabläufe.

Die wesentlichen Schlüsselaktionen der Zielbekämpfung werden nun von «Veritas»-Geräten, die von der Truppe bei den einzelnen FE und ZZR angeschlossen werden, über rechnergesteuerten Datenfunk an die «Veritas»-Auswertezentrale übermittelt und dort ausgewertet (Bild 8).



«Veritas»-Geräte bei der Feuereinheit

Bild 9 zeigt die für eine automatische Datenerfassung und -übermittlung notwendige Konfiguration angeschlossen.



Eine mit Feuerleitgerät (1) und Geschützen (2) verbundene Datenerfassungseinheit (3) übermittelt laufend alle von der Feuereinheit anfallenden Betriebszustände über ein Funkgerät (5) an die «Veritas»-Auswertezentrale. Diese Geräte (3, 5) arbeiten vollautomatisch und benötigen demzufolge keine Bedienung. Über 50 m Kabel kann sich ein Schiedsrichter mittels eines Schiedsrichterdateneingabegerätes (4) an «Veritas» anschließen. Mit diesem Dateneingabegerät (Bild 10) übermittelt der Schiedsrichter nach jedem Angriff seine Feststellungen an die Auswertezentrale. Wichtig ist die Tatsache, daß sich der Schiedsrichter nicht mehr wie früher mit dem technischen Ablauf der Bekämpfung befassen muß, sondern sich voll auf einige klar definierte Fragen konzentrieren kann. (Z. B.: Wurde die FE überrascht? War die Kommandogabe des feuерleitenden Of in Ordnung? Wie viele Flugzeuge befanden sich im Wirkungsraum der FE? usw.)

In den einzelnen Übungspausen kann, von der Auswertezentrale aus gesteuert, von Daten- auf Sprechfunkverkehr umgeschaltet werden, damit der Schiedsrichter sich zum Beispiel über organisatorische Maßnahmen orientieren kann. Beginnt eine neue Übung, werden laufende Gespräche unterbrochen; die Umschaltung von Sprech- auf Datenfunkverkehr erfolgt automatisch.

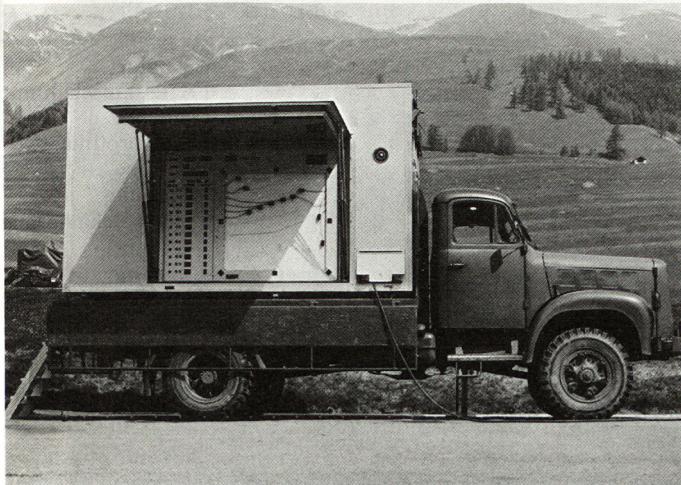


Veritas-Geräte beim Zielzuweisungsradar (ZZR)

Konfiguration und Arbeitsweise entsprechen im Prinzip den «Veritas»-Geräten bei der FE. Im Gegensatz zur FE wird beim ZZR kein «Veritas»-Schiedsrichter eingesetzt.

«Veritas»-Auswertezentrale

Die in einem transportierbaren Shelter eingebaute Auswertezentrale ist das eigentliche Herz der «Veritas II»-Anlage (Bild 11).

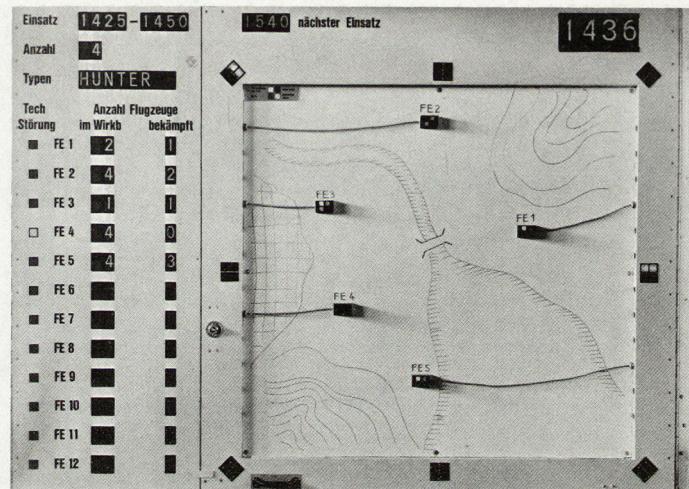
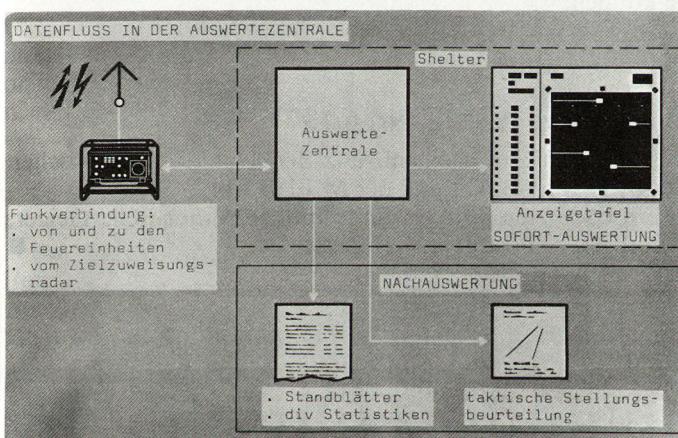


4.2. Welche Resultate liefert «Veritas II»?

4.2.1. Sofortauswertung

Die auf der Anzeigetafel (Bild 14) dargestellten aktuellen Informationen geben einen Überblick über die wichtigsten Bekämpfungsaktionen aller an «Veritas» angeschlossenen Feuerseinheiten.

Die nahezu zeitverzugslose Anzeige ist das Ergebnis der Sofortauswertung aller eintreffenden Daten. Sie erlaubt der Übungsleitung und den Truppenkommandanten, die Zweckmäßigkeit des Einsatzdispositivs wie auch einen Teil der Arbeit der Feuerseinheiten einer ersten Beurteilung zu unterziehen.



Die Anzeigetafel gliedert sich im wesentlichen in ein Dispositiv und einen Totalisator.

Das auf der rechten Hälfte der Tafel angeordnete **Dispositiv** vermittelt die wichtigsten Ereignisse aus den Ablaufphasen eines takt Flab Einsatzes.

- Die Ein- und Ausflugrichtungen des angreifenden Flugverbandes werden vor Angriffsbeginn angezeigt.
- Mit einem Zeitverzug von 3 Sekunden zum tatsächlichen Geschehen werden in richtiger zeitlicher Relation unter- und zueinander für jede angeschlossene FE signalisiert:
 - Zielzuweisung von ZZR,
 - Radar mißt,
 - Feuer.

Wir können also hier aus der Vogelschauperspektive die Bekämpfungsaktionen miterleben.

Die am **Totalisator** (linkes Drittel der Anzeigetafel) pro FE angezeigten Zahlen:

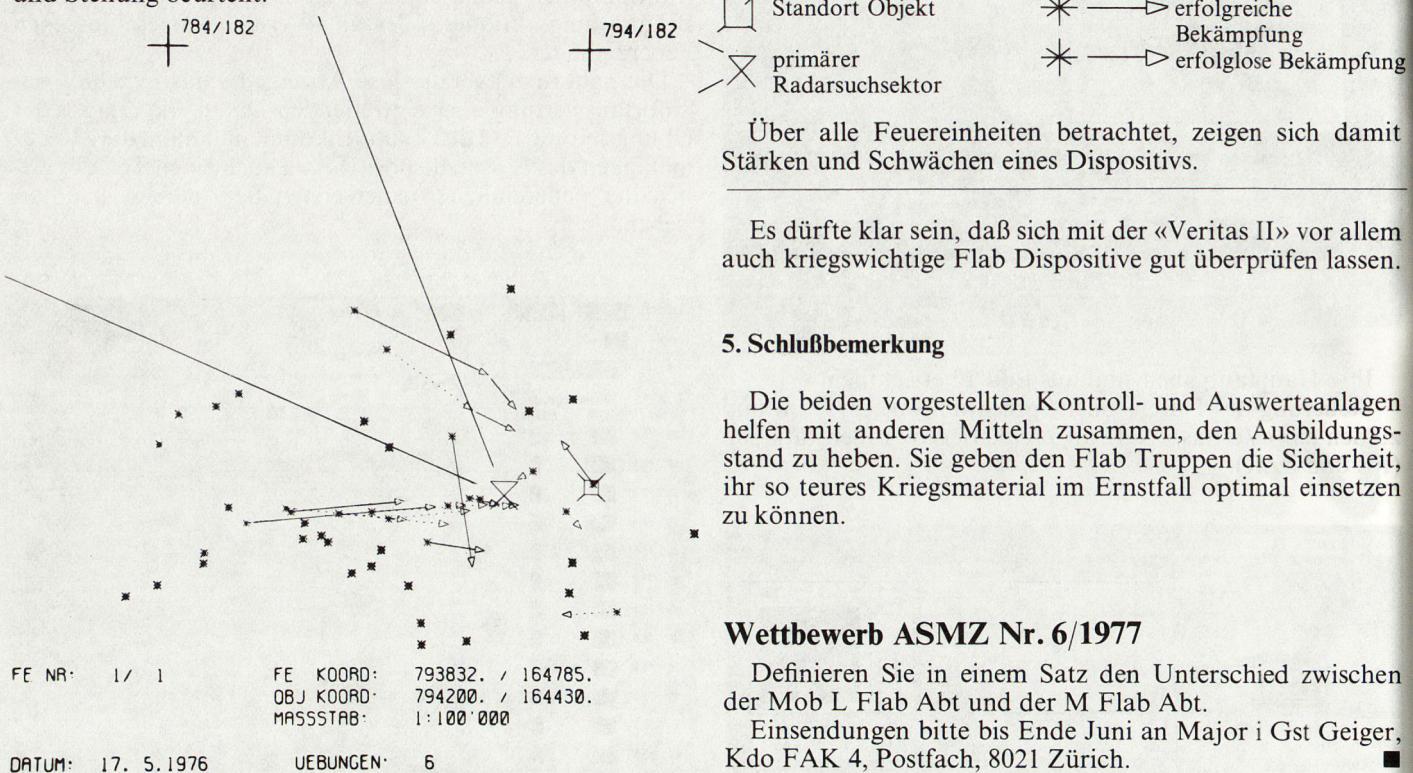
- Anzahl Flugzeuge im Wirkungsbereich und
 - Anzahl Flugzeuge (**mit Erfolg**) bekämpft,
- vermitteln den prozentualen Anteil des Flab Erfolges im vorangegangenen Angriff. Da ja nicht scharf geschossen wird, gilt ein Flugzeug erst dann als erfolgreich bekämpft, wenn eine hohe Treffererwartung durch die harten Auswerte-kriterien bestätigt wird.

4.2.2. Nachauswertung

«Veritas» errechnet

- pro FE und Übung (zu etwa 45 min) ein **Standblatt**, enthaltend eine detaillierte Auswertung über die einzelnen Angriffe (maximal 6) einer Übung;
- **Resultatzusammenfassungen** über mehrere Übungen und Feuerseinheiten. Hier werden die Bekämpfungsabläufe analy-siert und umfangreiche statistische Berechnungen vorgenommen;
- diverse **Histogramme** zur Illustration der Streuung speziell interessierender Werte;

- Zusammenstellung der **Schiedsrichterinformationen** über mehrere Übungen vermittelt Schwergewichte der von den Schiedsrichtern subjektiv getroffenen Feststellungen;
- mit der taktischen Stellungsbeurteilung (Bild 15) wird die Zweckmäßigkeit eines Flab Dispositivs pro Feuereinheit und Stellung beurteilt.



Mechanische Zeitzünder für Artilleriegeschosse

Hartmetall- und Diamantwerkzeuge

Horizontale optische Lehrenbohrwerke



Dixi S.A./Le Locle

Auflösung des Wettbewerbes ASMZ Nr. 4/1977

(Aufgabe: Welcher Führungsgrund-
satz wird im Militärdienst am meisten
verletzt?)

Buchpreise gewinnen:

Hptm Müller, Stab Rdf Bat 9, Speer-
straße 17, 8820 Wädenswil:

Grundsatz: Der Untergebene muß
zeitgerecht klar wissen, was der Chef
will.

1. Einleitung

Die Informationsübertragung vom
Chef zu den Untergebenen kann sehr
verschieden, je nach Informationsge-
halt, Zeit und Situation, vorgenom-
men werden. Folgende Beispiele sollen
die Verschiedenartigkeit illustrieren:
schriftliche Orientierung, Aussprache,
Unterredung, Befehl, praktische De-
monstration in der Art eines Vorbildes
oder Besprechung von Kontrollergeb-
nissen.

2. Was soll die Information bezoeken?

– Untergebene zu aktivem Handeln
bewegen.

Fehler: Information wirkt nicht mo-
tivierend (Folge: Untergebene müssen
zum Handeln gezwungen werden, Lust-
losigkeit).

– Vorausschauend zeitgerecht auf Ak-
tivitäten aufmerksam machen.

Fehler: Information kommt zu spät
(Folge: Fehlleistungen). Zu früh (Folge:
Wirkt nicht mehr unmittelbar, in
Vergessenheit geraten). Gar nicht (Folge:
führerlose Herde).

– Nach der Tätigkeit auf positive und
negative Aspekte hinweisen (Übungs-
besprechung).

Fehler: Information zu ausführlich
(Folge: Es bleibt fast nichts übrig,
wirkt langweilig, Zuhörer «schließt die
Ohren»). Zu kurz (Folge: Erfolgsmo-
mente nicht angebracht). Fehlt (Folge:
Enttäuschung beim Untergebenen). Zu
positiv, dies kommt manchmal in Form
von Schönfärberei vor (Folge: Lern-
effekt zu wenig ausgeschöpft). Zu nega-
tiv (Folge: Lerneffekt zu gering).

3. Wie soll die Information abgegeben werden?

– Wirklichkeitsnah.

Fehler: Information ist nicht sach-
bezogen (Folge: Zuhörer kann nicht
folgen).

– Zielgerichtet.

Fehler: Information ist nicht aus-
sagekräftig, lahm, weitschweifig, wirr
(Folge: Information findet keine Aner-
kennung).

– Stufengerecht.

Fehler: Information ist zu hoch
(Folge: Zuhörer ist überfordert). Zu

einfach (Folge: Hohn, Spott, Lange-
weile).

– Mittelgerecht.

Fehler: Benützung der schriftlichen
Form, des Funks oder des Telefons,
wenn persönlicher Kontakt wirksamer
wäre (Folge: Mangelnde Effizienz).

– Psychologisch geschickt.

Fehler: Information wird negativ,
destruktiv, in abweisendem Ton abge-
geben (Folge: Zuhörer ist enttäuscht,
läßt Kopf hängen).

– Klar.

Fehler: Unklarheit (Folge: Verwir-
rung, selbständiges Handeln im nega-
tiven Sinne, Gegenbefehle).

– Kurz und bündig.

Fehler: Information ist zu langatmig
(Folge: Zuhörer verliert Konzentra-
tionsfähigkeit, Wirkung eingeschränkt).

– Ehrlich.

Fehler: Informant blufft, gaukelt
etwas vor, sagt nicht die Wahrheit
(Folge: Zuhörer merken es früher oder
später, Vertrauenskrise).

4. Wer soll die Information erhalten?

– Empfängerkreis muß angemessen
sein.

Fehler: Unbefugte erhalten Geheim-
informationen (Folge: Vorschriftswid-
rigkeit). Kreis zu eng (Folge: Unge-
nügende direkte Motivierbarkeit, even-
tuell Zeitverluste). Kreis zu weit (Folge:
Zuhörer werden mit überflüssigen In-
formationen gefüttert).

5. Zusammenfassung

Die Information ist das wirksamste
Führungsmitel, wenn sie qualitativ,
quantitativ und zeitlich richtig ange-
wendet wird. Fehler kommen in jeder
Beziehung zu oft vor. Die Schulung der
Informationsweiterleitung muß unab-
dingt bei jeder sich gebenden Gelegen-
heit bei sämtlichen militärischen Kur-
sen intensiviert werden.

Hptm i Gst Waeffler, Stab Gz Div 7,
Albisstraße 25, 8200 Schaffhausen:

Der Grundsatz der **Einfachheit der
Führung** ist zwar in keinem theoreti-
schen Lehrbuch verbindlich festgelegt,
dennoch gilt er als anerkannt. Er wird
heutzutage auch im militärischen Be-
reich am meisten verletzt.

Die Führung befindet sich gegenwärtig
im Militär in einem Stadium des
Umbruchs. Im Zuge eines Wandlungs-
prozesses tauchen Probleme auf, die
nur mit Hilfe neuer Organisationsfor-
men und mit neuartigen Führungs-
grundsätzen gelöst werden können.
Gerade hier zeigt sich jedoch im **mili-
tärischen Bereich ein Hang zur Über-
organisation und Kompliziertheit**. In-
tuition, Phantasie und Wagemut haben
in früheren Zeiten die militärischen
Entscheidungen gelenkt und bestimmt.
Die militärische Einzelpersönlichkeit

stand mit ihrem Gewicht hinter den
oftmals irrationalen militärischen Ent-
scheidungen. Heute hat sich das Bild
grundlegend gewandelt. Die Zeit der
großen Einzelpersönlichkeiten und Ein-
zelleistungen ist – wie auch im zivilen
Bereich – vorüber. Die Organisation
als systematische und rationale Gestal-
tung der militärischen Abläufe be-
herrscht die Szene. Die systematisch-
methodische Vorbereitung von Ent-
scheidungen wird meines Erachtens je-
doch zu weit getrieben. Dies mani-
festiert sich auch in einem **zu großen
Personalapparat, der für die Lösung
bestimmter Probleme herbeigezogen und
institutionalisiert wird**. Die Stäbe sind
überdotiert und die Unterstellungsver-
hältnisse oftmals nicht mehr eindeutig
klar. Dadurch wird auch eine saubere
Trennung und Delegation von Verant-
wortung und Kompetenzen verwischt.

«Mehr Einfachheit der Führung»
täte aber auch in der Linienorganisa-
tion und nicht nur in den Stäben des
Militärs not. Dies kann sich unter an-
derem in einer einfacheren Organisa-
tionsstruktur, in reduzierten Stäben
usw. manifestieren. Wie Kommunika-
tions- und Entscheidungsprozesse im
militärischen Bereich ablaufen, ist näm-
lich letztlich eine Frage der Organisa-
tion; wie die getroffenen Entscheidun-
gen durchgesetzt werden, ist eine Auf-
gabe der Führung. Organisation und
Führung gehören also eng zusammen.

Major i Gst Sidler, Stab F Div 6,
Oberrütistrasse 5, 6048 Horw:

Antwort: Die stufengerechte umfas-
sende Information oder Orientierung
an den Untergebenen.

Begründung: Weshalb entscheidend
und notwendig?

Durch die eigene Zielsetzung geleit-
et, ist man veranlaßt, dem Untergebenen
einen Auftrag oder einen Befehl
zu erteilen.

Nur durch eine stufengerechte sinn-
volle Orientierung erreicht man, daß er
– den Gesamtrahmen und damit die
Randbedingungen erkennt und somit
innerhalb des entscheidungsfreien Rau-
mes in meinem Sinn handeln kann;
– durch Überzeugung handelt;
– sich voll für mich einsetzt und Ein-
fluß nimmt auf den nachfolgenden Ver-
lauf;
– auch seinerseits die kooperative
Komponente, also die Motivation und
die Kommunikation weiter hinunter
zu seinen eigenen Untergebenen, trägt.

Hptm Mayer, zuget Hptm Füs Bat
73, Dettewies 158, 8211 Lohn:

Jener Vorgesetzte wird hochgesteckte
Ziele erreichen, der seine Untergebenen
in der Ausbildung, im Dienstbetrieb
usw. so einzusetzen und zu motivieren

vermag, daß sie ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten entsprechend den höchstmöglichen Effekt erzielen.

Die verschiedenen Führungsprinzipien führen auf verschiedenen Wegen zum Ziel.

Ich bin mir absolut im klaren, daß die «Führung durch Zielsetzung» Führungsgrundsatz Nummer 1 einer Armee sein muß. Ich bin aber überzeugt, daß etwas mehr Mitspracherecht (nicht «Mitbestimmungsrecht») das Midenken und das Verantwortungsbewußtsein der Kader aller Stufen verstärken würde. Nach meiner Meinung wird also in der Armee am meisten der Grundsatz der partizipativen Führung (PF) außer acht gelassen.

Begründung:

- Viele Vorgesetzte sind der Meinung, ihr Weg zum Ziel sei der einzige richtige.
- Neue Vorgesetzte brauchen eine gewisse Zeit, bis sie ihre Kader kennen und deren Vertrauenswürdigkeit (Grundsatz der PF) und Können beurteilen können.
- Es gibt Charaktere, die von Natur aus schlechte «Mitarbeiternaturen» sind und deshalb nur als «Einmannbetrieb» arbeiten können.
- PF bedingt Diskussion. In unserer kurzen Rekognosierungs- und Ausbildungszeit fehlt die nötige Zeit dazu. Die Chefs sind deshalb gezwungen, pfannenfertige Normübungen abzugeben, das heißt, es werden nicht nur Ziele, sondern auch die Wege zum Ziel festgehalten.
- Schwache Vorgesetzte weichen der PF aus, weil sie sich in keine Gespräche einlassen wollen.

Weitere gute Lösungen haben eingereicht:

Major Siegenthaler, FF Ei Stab 5, 8600 Dübendorf;

Hptm Stähli, Kdt Ls Kp I/27, Maiholzstraße 24, 8500 Frauenfeld;

Hptm Vogt, Adj Stab Vsg Bat 92, Giacomettistraße 100, 7000 Chur;

Hptm Sommer, Kdt Mob L Flab Stabsbtr 9, Zum Felsen 10, 8211 Biel;

Lt Fischer, Füs Kp III/26, Jupiterstraße 27/1353, 3015 Bern.

Als bemerkenswerte Stellungnahme sei auch die Arbeit von Oblt Hauri, Stab Vsg Bat 101, publiziert:

Verschiedene unverständliche und absolut unnütze «Neuerungen» in der Armee haben es mitsichgebracht, daß der Grundsatz **Führen heißt Vorbild sein** von vielen Offizieren aller Grade immer mehr vernachlässigt wird. Eine vielfach falsch ausgelegte Kollegialität ergibt vermehrt Führungsprobleme.

Ich bin absolut nicht der Meinung, daß ein Offizier hoch über allen Solda-

ten und Unteroffizieren eine kaum ansprechbare Person sein sollte. Aber hat nicht die natürliche Achtung gegenüber einem Offizier sehr merklich nachgelassen – weil sich immer mehr Offiziere näher zur größeren Masse der Soldaten «flüchten»? Und zwar deshalb flüchten, weil sie bei ihren Vorgesetzten keine Stütze und Hilfe mehr finden. Statt daß besonders junge Offiziere von älteren Kameraden und Vorgesetzten unterstützt und positiv beeinflußt werden, geschieht vielfach das Gegenteil – sie werden vor der Mannschaft für Führungsfehler gemästregelt und als allein Schuldige für irgendwelche Fehler hingestellt. (Man beachte einmal kürzlich gesprochene Gerichtsentscheide, welche Subalternoffiziere für schuldig befanden – und büßten –, und für welche Umstände!)

Unter diesen Umständen erscheint die Tatsache etwas klarer, warum viele Offiziere nicht mehr Vorbild und Vorgesetzter sein wollen, sondern sich mit der Masse wohler fühlen. Ich bedaure diese Tendenz aufrichtig, denn sie

nimmt dem Schweizer Militär erneut einen Teil der von allen Nationen früher so geachteten Disziplin.

Führen heißt Vorbild sein – auch für Offiziere aller Grade unter ihresgleichen anwendbar! Dieser Grundsatz muß wieder gefunden, und es muß ihm wieder nachgelebt werden, denn er bildet den Eckpfeiler zur erfolgreichen Führung. ■

Das Schützenbataillon 5 von 1966 bis 1975

Dieses interessante Buch von Bruno Bruderer, das 1975 erschien und das S Bat 5 im Rahmen der Gesamtverteidigung in den letzten 10 Jahren zur Darstellung bringt, kann zum Preis von Fr. 12.– bezogen werden bei Hptm H. Schenk, Mittelweg 5, 4142 Münchenstein.

Rationeller bauen mit

Objekte Fabrikationsgebäude, Lagerhallen, Bürogebäude, Überdachungen, Supermärkte, Werkstattgebäude, Ausstellungshallen, Spiel- und Turnhallen, Mehrzweckgebäude, Pavillons.

Planung Unsere Planung mit System ermöglicht ein schnelles, funktionelles und wirtschaftliches Bauen. Unser Know-How hilft Ihnen schon beim Planen und Gestalten, nicht nur beim Bauen.

Ausführung Ob Sie selber bauen, Ihre Bau-firma beauftragen, bei jeder Variante können Sie von uns profitieren.

Referenzen Referenzen aus den unterschiedlichsten Anforderungs-Gruppen bestätigen: das anpassungsfähige, seit Jahren bewährte Bürli-Hallenbau-System bietet mehr. Fragen Sie uns!



BÜRLI AG

Postfach 26, 8034 Zürich, Tel. 01-63 96 96

Informations-Bon

- Senden Sie uns Ihre Dokumentation
 Rufen Sie uns an

Name _____

Strasse _____

PLZ/Ort _____

Tel. _____