

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 143 (1977)

Heft: 9

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: 30.04.2026

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

Ausbildung und Führung

fluß nehmen auf den Gang eines Unternehmens.
- Zielsetzung der **Ausbildung** des Soldaten ist
-- die Beherrschung der Waffen und Geräte auch unter erschwerten Bedingungen;
-- die Beherrschung aller Maßnahmen, die das Überleben sicherstellen;
-- die Beherrschung des sicheren Einsatzes der Waffen und Geräte (darunter gehören auch alle Belange der Gefechts-schulung).

B. Der Zugführer als Erzieher

Der Ausdruck Erziehung wird in militärischen Kreisen immer wieder gemieden. Der Grund dafür liegt darin, daß die erzieherische Tätigkeit vielfach mit Exponieren, Durchsetzen und Anordnen unpopulärer Maßnahmen verbunden ist. Dies sind Tätigkeiten, die einen gewissen Mut fordern, den Mut, der heute leider unsern Leutnants (und nicht nur ihnen) vielfach fehlt.
Mit unserer militärischen Erziehung wollen wir eine disziplinierte Truppe heranbilden.

Den Begriff der Disziplin verstehe ich für meine folgenden Ausführungen wie folgt:

Disziplin ist jene innere Einstellung, die den Menschen motiviert, in jeder Situation sein Bestes im Rahmen des Ganzen zu geben, und die Bereitschaft, sich für die Schlagkraft und das Ansehen der Armee einzusetzen.

In der letzten Zeit wird vielfach unterschieden zwischen formaler und gefechtsbezogener Disziplin. Dazu ein Artikel von Chaim Herzog nach dem Oktoberkrieg in Israel:

«Mangelnde Disziplin in den israelischen Streitkräften war einer der Gründe für die militärischen Rückschläge zu Beginn des Oktoberkrieges. Heute ist es klar, daß ein Teil unserer Fehler am Anfang des Krieges von einem Mangel an Disziplin herrührte ... von einer Atmosphäre der Nachlässigkeit und des Wenkummert-das, das sich in der Nation verbreitete und die Armee infiziert hat. In der ganzen Welt hat noch niemand einen Ersatz für kompromißlose Disziplin bei der Organisation einer Armee gefunden. Als ich vor einem Jahr die Entscheidung der Führung der Streitkräfte kritisiert habe, wonach Soldaten auch ohne ihre Uniformmützen in der Öffentlichkeit auftreten können, ist mir vorgeworfen worden, auf Nebensächlichkeiten herumzuhacken. Wenn ein Soldat unordentlich, unrasiert, reif für einen Haarschnitt herumläuft, gibt es keine Gewißheit über den Zu-

stand seiner Waffen, die Beschaffenheit seines Panzermotors ... die Bereitschaft seiner Einheit. Dies hat zwar nicht dem Kampfgeist der Soldaten geschadet, aber die Kosten an Leben und Material erhöht.»

Unsere Armee hat in den letzten Jahren massive Fortschritte in der Ausbildung gemacht. Die Disziplin, sowohl die formale wie die gefechtsbezogene, ist merklich schlechter geworden, obwohl man dies vielenorts nicht wahrhaben möchte.

Die Armeegegner aller Schattierungen haben die Bedeutung der Disziplin erkannt; alle ihre Angriffe haben die Zersetzung derselben zum Ziel.

Das Dienstreglement sagt aus, daß das Kriegsgenügen auf Disziplin und sicherem militärischem Können beruhe. Solange die Säule Disziplin nicht stabiler ist, wackelt das Ganze.

Da sich in der Regel nur überzeugte Wehrmänner diszipliniert verhalten, müssen wir die Truppen von der Notwendigkeit der Armee überzeugen und ihr aufzeigen, daß jede militärische Formation nur funktionieren kann, wenn der einzelne sein Bestes gibt.

Hier hat nur der pflichtbewußte Zugführer eine dankbare, wenn auch schwierige Aufgabe. Er (der sehr engen Kontakt mit den Soldaten und Unteroffizieren hat) muß von Zeit zu Zeit in eingestreuten (eher der Auflockerung dienenden) kurzen Diskussionen Teilbereiche aus folgenden vier Themenkreisen behandeln:

1. Kräfteverhältnis Ost-West

- 1.1. Allgemeines
- 1.2. Konsequenzen für die Schweiz

2. Feindbild

- 2.1. Allgemeines
- 2.2. Zehn Faktoren des modernen Feindbildes
- 2.3. Konsequenzen für unsere militärische Tätigkeit
- 2.4. Konsequenzen für den einzelnen

3. Was haben wir zu verteidigen?

- 3.1. Hier empfiehlt sich, den Artikel von Christian Brügger im «Zeitbild» (1974) zur Hand zu nehmen.

4. Möglichkeiten unserer Armee

- 4.1. Berücksichtigung der Besonderheiten unseres Geländes und unserer Vorbereitungen (Permanenzen)
- 4.2. Stärke unserer Armee im Vergleich mit Nachbarländern

Sicher wird das Argument laut, daß diese Themata Gegenstand von Kompanietheorien sein sollten. Ich bin auch dieser Auffassung, aber der Zugführer sollte als Vertrauter der Soldaten diesen Stoff aus seiner Sicht ebenfalls behandeln. Er ist mit den Unteroffizieren zusammen der erste, der von der Über-

Die Rolle des Zugführers

Major H. Sollberger, Kdt Füs Bat 65
Oblt P. Beurer, Geb Füs Kp I/77

A. Einführung

Der Zugführer ist für Ausbildung, Erziehung und Führung der Soldaten zusammen mit dem Unteroffizier unter Leitung des Kompaniekommandanten der wohl wichtigste Mann.

Er ist direkt konfrontiert mit dem Soldaten, direkter als der Kompaniekommandant, doch mit etwas mehr Distanz als der Unteroffizier.

Die erfolgreiche Erziehung, Führung und Ausbildung der Angehörigen einer Kompanie ohne die Mithilfe einer fähigen Zugführerequipe ist undenkbar.

Ganz kurz möchte ich die drei Tätigkeitsgebiete des Zugführers analysieren und die verwendeten Ausdrücke definieren.

Erziehung und Ausbildung

Obwohl Erziehung und Ausbildung auf verschiedenen Ebenen der Unterweisung liegen, greifen sie ineinander über und ergänzen sich.

Zielsetzung der Erziehung, Führung und Ausbildung

- Zielsetzung der **Erziehung** ist der disziplinierte Wehrmann (ich komme auf den Begriff der Disziplin noch zurück);
-- Erziehen ist Einwirken auf den Geist von anvertrauten Leuten. Sie soll den Willen zum Lernen wecken und das Verständnis für die Notwendigkeit des Könnens in jeder Lage fördern.
- Zielsetzung der **Führung** ist es,
-- das Handeln aller Beteiligten auf das gemeinsam zu verfolgende Ziel auszurichten;
-- den Erfolg durch bewußtes Einwirken erreichen;
oder
-- die Kräfte zur Mitgestaltung mobilisieren, das heißt, lenkend kreativ Ein-

zeugung der Leute und der dadurch gewonnenen Disziplin aus Einsicht profitieren kann.

Das fundierte Argumentieren in den geforderten Kurztheorien setzt selbstverständlich eine sehr gute Vorbereitung des Zugführers voraus.

Mit dem geforderten Vorgehen dürfte es uns gelingen, beim Gros unserer Truppen die Grundlagen für diszipliniertes Verhalten zu schaffen (Überzeugung). In der Folge geht es nun aber darum, dieses Verhalten konsequent zu fördern und zu fordern.

C. Der Zugführer als Führer im Gefecht

Neben verschiedenen charakterlichen Voraussetzungen für die Tätigkeit als Chef sind die benötigten Fertigkeiten lernbar. Ich habe aber bei WK-Truppen verschiedentlich festgestellt, daß die Führung der Zugführer im Gefecht schlecht war. Ungenügend waren das Durchsetzen der erteilten Befehle (KKK) – ich möchte in diesem Artikel nicht darauf zurückkommen – und die Lagebeurteilung. Nach sorgfältiger Analyse der Gründe und bei verschiedenen Versuchen haben wir die Erfahrung gemacht, daß die Lagebeurteilungen immer dann brauchbar waren, wenn die nachfolgenden Merksätze berücksichtigt wurden.

1. Die einzelnen Faktoren in der Lagebeurteilung dürfen nicht isoliert, sondern müssen in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit betrachtet werden.

2. Aus jedem aufgezählten Faktor müssen die Konsequenzen für den einzusetzenden Zug gezogen werden.

3. Faktoren, die für mich keine Konsequenzen haben, können als reine Aufzählung weggelassen werden.

4. Die Summe der gezogenen Konsequenzen ergibt mögliche Entschlüsse.

5. Abwägen der verschiedenen Entschlüsse gegeneinander und Wahl desjenigen, welcher den Gegner am meisten am Erreichen seines Zieles hindert, mir aber die besten Voraussetzungen für das Erreichen des meinen gibt.

Die folgende Tabelle gestattet die Lagebeurteilung einfach und übersichtlich darzustellen und einfach zu kontrollieren.

Faktoren	Konsequenzen
	+
	+
	+
	+
	+
	Summe = mögliche Entschlüsse

Die Zugführer sollten ihre in der Offiziersschule und beim Abverdienen erworbenen Fertigkeiten in der Lagebeurteilung, Entschlußfassung und Befehlsgebung durch Übung beibehalten (außerdienstliche Tätigkeit). Mindestens aber sollten diese alle Jahre im Of KVK **exerziert** werden.

Möglichkeiten für Übungen in Entschlußfassung und Befehlsgebung

Einfache organisatorische Probleme, mit häufig wechselnden Situationen und/oder Aufträgen, die zur mehrmaligen Lagebeurteilung zwingen, ermöglichen das intensivste Training im KVK.

Hier ein einfaches, mit wenig Aufwand zu realisierendes Beispiel:

1. Der Übung soll eine Lage zugrunde liegen, aus der hervorgeht, daß mit Störung durch feindliche Kampfflugzeuge jederzeit, mit abgesetzten lufttransportierten Verbänden schlimmstenfalls gerechnet werden muß.

2. Auftrag an Füs Zug A:

Füs Zug A: vs sich mot trsp in den Raum B + 2 Mitr Gr bezieht in B eine dem Bat direkt unstel Sperre + 1 Mw Gr für den Transport stehen 2 Lastwagen zur Verfügung.

Phase 1: Es erscheint nur 1 Lastwagen. Reaktion des Zugführers.

Phase 2: Lastwagen gerät an eine gesprengte Brücke, zu Fuß passierbar. Reaktion des Zugführers.

Phase 3: Neuer Auftrag bei Eintreffen der Spitze in B.

– Alter Auftrag aufgehoben.
– Neuer Auftrag gesicherter Halt in C. Reaktion des Zugführers.

Phase 4: Neuer Auftrag in C.
– Verst Aktivität der Saboteure im Berrm des Bat.

– Verst Füs Z A. wird nicht vor 24 h vs.
– Bezieht voraussichtlich im Raume X eine vorgeschobene Sperre/für diesen Auftrag wird 1/2 rsf Pak Zug unterstellt.
– Faßt für den Auftrag in X in den nächsten 12 h bei der Grenadierkompanie in D 2000 Pz Mi/1 Lastwagen steht in etwa 2 h zur Verfügung.

– Organisiert ab Pt Y die Einweisung von 1/2 rsf Pak Z in den Raum C. Eintreffen in den nächsten 3 h.

Phase 5: Sperre X. Bekanntgabe der Lagebeurteilung, Aufzeigen von drei Möglichkeiten und Formulierung von Absicht und Aufträgen für **eine** Möglichkeit.

Phase 6: Begründung der gewählten Lösung unter besonderer Berücksichtigung der Panzerabwehrgrundsätze und der Kampfwertberechnungen.

D. Der Zugführer als Erzieher, Führer und Ausbilder

Ideen zur Intensivierung der Ausbildung in der OS. Teilweise in Anlehnung an «Lehrerbildung von morgen» (Grundlagen, Strukturen, Inhalte), Herausgeber F. Müller.

Zur Offiziersschule

Auch die Ausbildung zum Milizoffizier kann aufgefaßt werden als Sozialisationsprozeß. Sozialisation bezeichnet Prozesse, in welchen «man» in selektiver Weise die Werte und Einstellungen, die Interessen, Kenntnisse und Fertigkeiten – kurz: die Kultur der Gruppe – lernt, zu der man gehört oder gehören will. Militärische Sozialisation in der Offiziersschule ist demnach ein Prozeß, in dem der angehende Offizier sein Selbst entwickelt, zu dem charakteristische Werte, Einstellungen, Kenntnisse und Fertigkeiten gehören. Diese verpflichtet er zu einem mehr oder weniger zusammenhängenden Muster von Dispositionen, die sein Verhalten in vielfältigen militärischen (und außermilitärischen) Situationen leiten.

Die Zielsetzungen der Offiziersschule

Die Zielsetzungen müssen auf drei Ebenen gesetzt werden:

- auf der Ebene der formellen Ausbildungsstruktur/der Inhalte (Dienstreglement, Menschenführung, takt Unterricht, Gefechtstechnik usw.) einschließlich der Art ihrer Vermittlung;
- auf der Ebene des Lebens und Umgangs in der Offiziersschule, der Art und Weise, wie sich Vorgesetzte und Untergebene verhalten und begegnen (Formen sozialer Zusammenarbeit);
- auf der Ebene der eigenen Erfahrung als Führer, Erzieher und Ausbilder im Rahmen von praktischen Übungen und der damit verbundenen Begegnung und Zusammenarbeit mit erfahrenen Instruktoeren.

Das Problem des Theorie-Praxis-Bezugs

Die Offiziersausbildung ist vielfach gekennzeichnet durch imitative Formen einer «Meisterlehre», die darauf angelegt ist, sehr früh sogenannte schulfertige Leistungen zu erbringen. Als Grundsatz muß gelten, daß vor jeder Übernahme praktischer Tätigkeit zuerst ein Minimum von theoretischen und praktischen Grundinformationen zu vermitteln ist und vor der Übernahme persönlicher Verantwortung (als Zugführer in einer RS) ausgiebig Gelegenheit zur persönlichen Übung gegeben werden muß.

Die Praxis ist einerseits Anwendungsfeld der Theorie, darüber hinaus ist sie

aber auch Gegenstand der Theorie und somit Teil der Betrachtung.

Bei den organisatorischen Möglichkeiten der Verbindung von Theorie und Praxis lassen sich drei Formen unterscheiden:

1. Die institutionelle Verbindung (jeder Offizierschule ist gleichsam eine Rekrutenschule angegliedert).

2. Die punktuelle Verbindung (für einzelne Übungen wird der Offizierschule eine Rekrutenschule angegliedert).

3. Die kooperative Verbindung (intensivere Instruktorenverzahnung OS-RS, gemeinsame Fortbildung, neue Formen der Zusammenarbeit OS-RS besonders in praktischen Übungen).

Die Notwendigkeit der gleichzeitigen theoretischen und praktischen Ausbildung

Führung, Erziehung und Ausbildung bedeuten Handlung und Kontakt. Bis zu einem gewissen Grad ist die Zugführerausbildung auf das Beobachtungs- und Erfahrungslernen angewiesen, welches nur in der direkten Teilnahme an der Praxis (RS) wirksam wird.

Diese RS-bezogenen Übungen könnten als Theoriebewährung im praktischen Versuch bezeichnet werden.

Die vollverantwortliche Zugführertätigkeit in der RS hätte folgende Vorstufen:

Anlernstufe: Theorie und Praxis in OS- (RS) **ohne direkte Verantwortung** des Of Anwärters.

Festigungsstufe: Theorie und **teilverantwortliche** Zugführertätigkeit in OS- (RS).

Anwendungsstufe: **vollverantwortliche** Zugführertätigkeit (Abverdienen) in einer RS.

Bei dieser Ausbildung des Zugführers ginge es um die theoriebegleitende beobachtende Erschließung von Praxisproblemen. Der Wert dieses Vorgehens ist mehrfach ausgewiesen:

– Die sonst isoliert vermittelten Kenntnisse und Methoden werden in einen Arbeitsprozeß integriert.

– Der Reiz des Neuen und der offenen Fragestellung erzeugt eine hohe Motivation, vor allem dann, wenn die Arbeit als Gruppenaufgabe geplant und durchgeführt wird.

– Der angehende Leutnant nimmt aktiv am Dreischritt der Erkenntnisfindung teil:

- – Beobachtung;
- – Erarbeiten einer Lösung;
- – Erprobung der Lösung.

Der Zugführer und sein Rollen- und Selbstverständnis

Ein Hauptziel der Offiziersausbildung muß die Entwicklung des Offiziers zu

einer Persönlichkeit sein, die sich selbst achtet und sich zutraut, mit dem Dienstbetrieb fertig zu werden, die sich selbst Integrität und Würde zuerkennt. Aber wer und was Offiziere sind, lernen sie durch die Art, wie sie während ihrer Ausbildung behandelt werden. Wie nämlich soll jemand merken, ob er Würde und Integrität besitzt, ob er als Führer, Ausbilder und Erzieher fähig ist, wenn nicht dadurch, daß er so behandelt wird und so übt?

Die Pflichten und Rechte des Zugführers müssen in der OS in Theorie- und Praxisarbeit erarbeitet, durchdacht und geübt werden.

Jede Übung muß geleitet, kontrolliert und korrigiert werden.

Warum sucht man in einigen OS immer noch vergebens zum Beispiel einen

– Übungsleiter «Arbeitsvorbereitungen des Zugführers»;

– Übungsleiter «Herstellen eines Tagesplanes»;

– Übungsleiter «Arbeitsplatzgestaltung für einen Zug»;

– Übungsleiter «Übungsbesprechungen des Zugführers»;

– Übungsleiter «Zugführerrapport»

– ... einen Übungsleiter, der das Rollen- und Selbstverständnis des Zugführers umfassend prägt?

Supponieren der «kooperativen Verbindung» OS-RS

Die oben angeführte reine kooperative Verbindung zwischen OS und RS und zwischen Theorie und Praxis kennt örtliche, personelle, materielle, organisatorische und viele andere Probleme.

Seitens der Instruktoren muß man aber die RS-Wirklichkeit voraussetzen und andererseits vielmals «tun, als ob» man jetzt Zugführer in einer RS wäre. Das hohe Ziel der Kriegstüchtigkeit läßt sich nur erreichen, wenn man die Ausbildung sauber aufbaut und sich bemüht, zuerst «friedenstüchtig» zu sein.

Der ideale Klassenlehrer wird alles daransetzen, die von der Klasse erarbeiteten «Theorien», Leitlinien, Tips ... in der praktischen Arbeit zum Tragen zu bringen. Er findet während einer OS für jeden Aspiranten seiner Klasse eine Möglichkeit, zum Beispiel einen Zugführerrapport (oder zumindest Teile davon) durchzuführen. Er will den Of-Anwärter ein richtiges Rollen- und Selbstverständnis schon in der OS (Anlernstufe) vermitteln. Der ideale Of-Anwärter arbeitet an sich selbst, er wächst in die große Aufgabe als Führer, Ausbilder und Erzieher hinein. Er denkt vorausblickend – als Zugführer in einer RS – und ist darum dankbar für die praktische Hilfe, die ihm der Instruktor als Starthilfe fürs Abverdienen mitgibt.

Am Beispiel des Zugführerrapportes soll der erziehende, führende und ausbildende Zugführer dargestellt werden.

Tips zum Zugführerrapport

Ziele: Besprechung geleisteter Arbeit am Arbeitsplatz, Vorbereitung geplanter Arbeit am Arbeitsplatz, Förderung und Forderung der Uof, Teambildung: Lt-Kpl ...

Inhalte: Einholen von Informationen, Anregen zur Selbstkritik, Aussprechen von Kritik, Aufnehmen von Anregungen, Ziehen von Lehren, Geben von Informationen, Bekanntgeben von Zielen, Erteilen von Aufträgen, Begründen von Aufträgen, Erarbeiten und Ausarbeiten von Aufträgen, Fassen von Entschlüssen, Erproben der geplanten Arbeit, stichprobenartig kontrollieren und korrigieren ...

Sie und ihre Uof kennen den Zweck des Rapportes, darum sind alle Teilnehmer bis ins Detail vorbereitet.

Zur Arbeit des vergangenen Tages:

Tip 1: Fordern Sie die Uof auf, den vergangenen Tag zu kritisieren (+, –)! Der Uof hat den engsten Kontakt zu den Soldaten. Deshalb sind seine Beobachtungen ernst zu nehmen. Seine Kritik (+, –) ist die beste Voraussetzung für die Verbesserung des Dienstbetriebes.

Tip 2: Lassen Sie die Uof beurteilen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden! ... denn zielgerichtetes Tun ist überprüfbar, und wer weiterkommen will, muß wissen, wo er steht.

Tip 3: Lassen Sie die Ursachen aus folgenden Bereichen aufdecken, die zum Nichterreichen der Ziele geführt haben! (Zum Beispiel: Zeitrahmen und räumliche Bedingungen, Wetter und Umgebung, Fachkenntnisse und methodische Fähigkeiten des Ausbildners, Instruktionsmaterial, Vorkenntnisse und Einstellungen der Soldaten, Vorgesetzte und Führungsstil ...) Selber entdeckte Mängel rufen unmittelbar nach deren Ausmerzung.

Tip 4: Lassen Sie die Uof Mängel unterscheiden, die

a) in der Vorbereitung und Durchführung liegen,

b) die dem Zugführer und/oder dem Uof zuzuschreiben sind!

Nur klar erfaßte Mängel können «ausgebügelt» werden; besonders wenn sie auf der Vorbereitungsarbeit basieren.

Tip 5: Geben Sie klar zu verstehen, welche Mängel auf Ihr Konto gehen! Auch Ihre Selbstkritik ist gefragt. Fehler zugeben ist keine Erniedrigung.

Tip 6: Geben Sie eine eigene markante und klare Beurteilung des vergangenen Tages ab! Fassen Sie zusammen, ergänzen Sie und heben Sie drei wesent-

liche Punkte heraus! Klare Resultate und das «Wissen, woran man ist», ermöglichen eine wirkungsvolle Weiterarbeit.

Tip 7: Geben Sie Kritik im positiven und im negativen Sinne! Loben Sie das Gute! Tadeln Sie das Schlechte! Besprechen Sie zwei positive und zwei negative Punkte! Lob beflügelt! Sachlicher und fairer Tadel, in Form von Hinweisen, Ermahnungen und Warnungen, kann aufrütteln und anspornen.

Tip 8: Ziehen Sie mit Ihren Uof Lehren aus Positivem und Negativem! Man lernt nie aus!

Tip 9: Erarbeiten Sie Lehren grundsätzlich wie folgt:

- Knüpfen Sie an Vorfälle an!
- Lassen Sie die Betroffenen zum Vorfall Stellung nehmen!
- Führen Sie die Ziele vor Augen!
- Lassen Sie den Vorfall vom Uof beurteilen!

- Lassen Sie Lehren ziehen! Lassen Sie Begriffe von Recht und Pflicht klarstellen!

- Fassen Sie zusammen und/oder ergänzen Sie!

Ihre Untergebenen werden so einseitig und ziehen eigene, praktische Lehren! Sie erreichen mit dieser Selbstbelehrung - bei der Sie lediglich Hilfe leisten - mehr als mit einem Wortschwall.

Tip 10: Diktieren Sie Ihren Uof die drei wichtigsten Lehren in den Führungsbehelf! Die Lehren sind so jederzeit nachschlagbar und ersparen unnötige Wiederholungen und Diskussionen.

Zur Arbeit des nächsten Tages:

Tip 11: Geben Sie genaue und überprüfbare Ziele für den nächsten Tag bekannt! Unterscheiden Sie zwischen Zielen für den Zugführer und die Uof und Zielen für die Soldaten! (Die Ziele beinhalten vier Elemente, die erstens den Stoff oder Lerngegenstand, zweitens das Endverhalten, drittens die Bedingungen und viertens den Beurteilungsmaßstab bezeichnen.)

«Wer nicht weiß, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt.» Nur der Zugführer, der daran interessiert ist, seine Ziele so klar zu formulieren, daß hinterher sowohl er selbst als auch seine Gruppenführer und Soldaten feststellen können, ob diese Ziele erreicht worden sind, soll Zugführerrapporte abhalten.

Tip 12: Begründen Sie Ihre Ziele und Ansichten! ... denn Einsicht bringt Einsatz.

Tip 13: Orientieren Sie über sämtliche Bedingungen, die den Dienstbetrieb regeln (Tagesbefehl, Spezialbefehle, Absichten/Befehle des Instr Of, des Kp Kdt, usw. ...)! Es begegnet Ihnen

noch genügend Unvorhergesehenes. Beachten Sie deshalb genau das Geregelte und das Voraussehbare!

Tip 14: Lassen Sie den Uof ein paar Minuten Zeit, Vorschläge organisatorischer und methodischer Art für die Erreichung der Lernziele zu erarbeiten! Sie wollen doch mitdenkende Uof - oder?

Tip 15: Fassen Sie erst jetzt endgültige Entschlüsse, die ausschließlich im Dienste der Kriegstüchtigkeit stehen! Ihre Vorbereitungsarbeit ist nicht nutzlos. Aber Ihre Uof haben Ihnen doch Tips gegeben, die Sie in den endgültigen Entschluß einbauen wollen.

Tip 16: Geben Sie Absichten und Methoden im Detail bekannt! Lassen Sie notieren! Damit haben Sie klare Ziele, einfaches Vorgehen, klare Organisationen und saubere Beurteilungsmaßstäbe befohlen. Die Einhaltung dieser Befehle werden Sie überprüfen und am nächsten Zugführerrapport zur Sprache bringen.

Tip 17: Geben Sie Ihren Uof Aufträge! Wer? Was? Wann? Wo? Wie? (Warum?) Klare Aufträge regeln die Verantwortlichkeiten. Aber dennoch gilt hoffentlich auch in Ihrem Zug: Einer für alle, alle für einen.

Tip 18: Kündigen Sie an, daß Sie sich vergewissern werden, ob die Uof und Soldaten die drei wichtigsten Ziele erreichen! Geben Sie genaue Bedingungen und den Beurteilungsmaßstab bekannt! Damit geben Sie den Inhalt Ihrer Inspektionstätigkeit des nächsten Tages bekannt.

Die Inspektion ist für Sie Kontrolle, ob

- die Ziele des Kommandanten,
- Ihre eigenen Ziele
- und jene für die Uof und Soldaten erreicht werden.

Nebst diesen Lehr- und Lernkontrollen haben Sie die Möglichkeit, Ihre Untergebenen zu qualifizieren.

Tip 19: Konsultieren Sie Ihre Checkliste! Sie tragen die Verantwortung für Ihren Zug. Deshalb haben Sie eine Checkliste, die Sie an alle möglichen Absprachen und an alle möglichen Komplikationen bezüglich des Personellen, des Materials, der Munition, des Fahrzeugs usw. erinnert.

Tip 20: Überprüfen Sie stichprobenartig, ob Ihre Uof den vorbereiteten Stoff auch praktisch beherrschen! Sie stellen damit sicher: erstens, daß Ihre Uof das soldatische Handwerk beherrschen, zweitens, daß Ihre Uof auch als Ausbildner und Führer auftreten können, und drittens, daß Ihre Papierlösung im Felde funktioniert.

Tip 21: Prüfen Sie das soldatische Handwerk und das methodische Geschick Ihrer Uof nur bei Neuem, Ungeübtem, Wichtigem oder Außerordentlichem! ... denn Sie haben sich doch vorgenommen, einen

- kurzen,
 - wirksamen,
 - praxisbezogenen
- Zugführerrapport abzuhalten, der immerhin fünf Zielen zu dienen hat.

Über die Methodik der militärischen Ausbildung wurden in letzter Zeit verschiedene Arbeiten veröffentlicht.

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Ausbildungserfolg ist die sorgfältige Vorbereitung. Wir haben uns deshalb bemüht, dem Zugführer für diese wesentliche Phase Impulse zu vermitteln.

Wettbewerb ASMZ Nr. 9 1977

Nennen Sie zehn Fähigkeiten, die den **Vorgesetzten** zum **Vorbild** werden lassen.

Versuchen Sie bitte, den Katalog nach **Prioritäten** zu gliedern.

Einsendungen bitte bis Ende September 1977 an Major i Gst Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

Auflösung des Wettbewerbes Nr. 6 1977

Problemstellung: Der Unterschied zwischen der Mob L Flab Abt und der M Flab Abt war in einem Satz zu definieren.

Buchpreisgewinner:

Oblt Dieter Kuhn, M Flab Btr III/39, Zürcherstraße 27, 8424 Embrach:

Die Mob L Flab Abt verfügt über leicht bewegliche Geschütze, mit denen sie von bloßem Auge sichtbare Erd- und Luftziele im rollenden Einsatz auf kurze Distanz bekämpft, während die M Flab Abt mit schweren beweglichen Geschützen vor allem Luftziele bei Tag und Nacht, unabhängig von der Witterung, aus vorbereiteten Stellungen auf mittlere Distanz beschießt.

Lt Martin Buser, L Flab Btr II/21, Kalchackerstraße 77, 3047 Bremgarten:

Gegenüber der M Flab Abt der Flab Br mit ihren radarisierten 35-mm-Kanonen ist die Mob L Flab Abt in den Divisionen eingegliedert und mit 20-mm-Kanonen mit störungsfreier visueller Zielerfassung ausgerüstet, hat den Charakter einer Kampftruppe und kann im Objektschutz mit bis dreifacher Anzahl Rohre in einem Drittel der Zeit dreimal so viele Aufträge lösen.

Ein Teilnehmer hat folgende Formulierung eingereicht:

Die M Flab Abt verfügt über objektive, die Mob L Flab Abt über subjektive Waffen, so daß die letztere Einheit den psychologisch kriegführenden Truppengattungen zuzurechnen ist.

Der Kdt Flab Br 33, Herr Brigadier Schild, hat dazu Stellung genommen:

Die Lösung des Einsenders ist falsch. Er übersieht,

– daß die Kanonenflab und im besonderen diejenige des Leichtkaliberbereichs, welche bei uns nicht radarisiert ist, wegen ihrer Immunität im elektronischen Krieg eine bedeutende Aufwertung erfahren hat;

– daß eine ganze Anzahl europäischer Armeen, welche in den fünfziger Jahren diese Waffensysteme zugunsten der Lenkwaffenflab verschrotteten, wieder Flabkanonen, vor allem des Kleinkaliberbereichs, entwickeln und beschaffen müssen.

Es sind die Oststaaten, welche 23-mm-Kanonen in Massen besitzen, und es ist eine Tatsache, daß die israelischen Luftstreitkräfte im Jom-Kippur-Krieg gegen die 23-mm-Flab der Ägypter bedeutsame Verluste hinnehmen mußten.

In der Schweiz wird die Wirksamkeit der 20-mm-Flab durch Beschaffung eines neuen Visiers und die Ausbildung der Kanoniere durch die Ausbildungshilfe «Florett» bedeutsam verbessert.

Bücher und Autoren

Wo liegt die Grenze der persönlichen Freiheit?

Von Gustav Hug. Schultheß, Polygraphischer Verlag, Zürich 1976.

Die in der letzten Zeit eingetretene allgemeine Neubelebung der Freiheitsrechte und die jüngste Praxis des Bundesgerichtes zum Grundsatz der persönlichen Freiheit haben die Frage nach dem Maß und damit nach den Grenzen des Grundrechts der persönlichen Freiheit neu gestellt. Über diesen Fragenkomplex fehlte bisher in der juristischen Literatur eine abschließende und sachbezogene Darstellung. Die vorliegende Zürcher Dissertation, welche dem Problem der Beschränkungen der persönlichen Freiheit unter den besonderen Gewaltverhältnissen nachgeht, füllt in allgemein verständlicher Weise eine Lücke aus. Die Sachbereiche, mit denen sich die Arbeit befaßt, sind die Schulinstitutione und ihre Angehörigen, die Spitäler und Beamtenverhältnisse, das Militärwesen, einschließlich des Interniertenverhältnisses sowie Sondersituationen der Häftlinge, Versorgten und Verwahrten.

Zur Frage der Beziehungen der persönlichen Freiheit zum Militärverhältnis gibt Hug eine anschauliche Übersicht über die einzelnen Beschränkungen, wie sie in dieser Vollständigkeit bisher nicht vorlag. Er umschreibt die einzelnen Wirkungsgebiete inner-

halb der militärischen Tätigkeit, die der freien Entfaltung der Persönlichkeit des einzelnen Grenzen setzen, und zeigt die Art und Weise und das Maß der verschiedenartigen Beeinträchtigungen. Die großen Gruppen menschlicher Betätigungen, die im militärischen Bereich einer Beschränkung unterliegen, sind das Recht auf Leben, die körperliche Integrität – hierher gehört der umstrittene Haarschnittbefehl –, die persönliche Bewegungsfreiheit und insbesondere das individuelle Selbstbestimmungsrecht, das in der soldatischen Gehorsamspflicht und in der Pflicht zur militärischen Disziplin seine Grenzen findet. Die einzelnen Sachbereiche werden vom Verfasser anschaulich und sachkundig erläutert. Daß sein Buch auf der Höhe der Zeit ist, zeigt sich unter anderem in der Darstellung des Arrestproblems in der Armee, in welcher der von der Europäischen Menschenrechtskonvention geschaffenen neuesten Lage Rechnung getragen wird. Kurz

La Puissance de Feu. L'efficacité des armes à feu sur les champs de bataille, 1630–1850.

Von B. P. Hughes. 171 Seiten, zahlreiche Bilder. Edita SA, Lausanne 1976. Leinen Fr. 48.–

Welche Wirkung hatte eine Bataillonsalve in der Epoche der Vorderlader, wenn sie auf eine Distanz von 50 m abgegeben wurde? Welche Wirkung erzielte eine Batterie, die mit dem Feuer ihrer Geschütze ein Bataillon unterstützte? – Gerade die langsame Entwicklung der Feuerwaffe in dem vom Autor gewählten Zeitraum hatte zur Folge, daß sich damals kaum einer schriftstellerisch mit diesen Fragen auseinandersetzte; man kannte die Wirkung der verfügbaren Waffen allzu gut, so daß man nicht lange darüber zu sinnieren brauchte. Heute sind diesbezügliche Kenntnisse sehr wenig verbreitet. Sie sind aber unbedingt erforderlich, wenn Kampfhandlungen des 17., 18. und 19. Jahrhunderts objektiv beurteilt werden sollen.

Nach einer kurzen Übersicht über die Entwicklung der Feuerwaffen vermittelt der Autor auf originelle Art alle nur wünschbaren Daten betreffend Trefferwahrscheinlichkeit, Schußfolge und Wirkung der damals gebräuchlichen Handfeuerwaffen und Geschütze, wobei sämtliche Munitionsarten (so etwa das Schrapnell), aber auch der Faktor «Ausbildungsstand» berücksichtigt wurden. Mittels einiger Schlachtenschilderungen wird das theoretisch Erarbeitete veranschaulicht. J. Zimmermann

Hitlers fremde Heere

Von Peter Gosztony. 548 Seiten und 16 Abbildungen. Econ-Verlag, Düsseldorf und Wien 1976.

Als Hitler im Juni 1941 die Sowjetunion angriff, kämpften auf deutscher Seite – und zwar in erster Linie für ihre nationalen Ziele – nur zwei fremde Armeen: die finnische und die rumänische.

Sich auf umfangreiche Quellen und Darstellungen stützend, schildert Dr. Gosztony die politischen, militärischen und sozialen Hintergründe, die dazu führten, daß im Verlaufe des deutsch-russischen Krieges auch ungarische, slowakische, italienische und kroatische Truppen für Hitlers Kriegsziele

kämpften und kämpfen mußten, wobei sie zum Teil schwerste Niederlagen erlitten.

Besonders aufschlußreich sind die Ausführungen Gosztonys, wie mit dem Vormarsch der Roten Armee aus den bisherigen Waffengefährten Deutschlands durch Frontwechsel mehr oder weniger erbitterte Waffengegner wurden und welches Schicksal die führenden Politiker und Militärs der ost- und der südeuropäischen Länder nach dem Krieg erwartete.

Dem Autor ist es mit dem vorliegenden Werk gelungen, auf eindruckliche Weise und bis in Details hinein das Schicksal Hitlers fremder Heere nachzuzeichnen, ohne dabei die großen Linien und Zusammenhänge des Kriegsgeschehens aus den Augen zu verlieren. Daß mit Gosztonys Werk eine bisherige Lücke in der Fachliteratur über den zweiten Weltkrieg geschlossen worden ist, steht außer Zweifel.

Rudolf Steiger

Zur Frage der sogenannten Demokratisierung der Bundeswehr

Von Siegfried Naser. Selbstverlag des Verfassers, Würzburg 1977.

Die Forderung nach Demokratisierung unseres Wehrwesens hat erstmals im ersten Weltkrieg die militärischen Stellen unseres Landes beschäftigt und ist seither in wechselnden Formen immer wieder erhoben worden. In der jüngsten Zeit ist der Ruf nach einer vermehrten Anwendung demokratischer Prinzipien in allen Armeen demokratischer Länder teilweise recht ungestüm ertönt, wobei es interessanterweise der deutliche Mißerfolg der unmittelbar gegen die Armeen gerichteten antimilitaristischen Aktionen war, welcher die Wehrgegner veranlaßte, auf die reformistische Linie der Demokratisierer auszuweichen.

Die soeben in der Bundesrepublik erschienene Untersuchung über die Demokratisierungstendenzen in der Bundeswehr verdient infolge der vielfachen Parallelitäten, die zwischen den Verhältnissen in Westdeutschland und der Schweiz bestehen, aber auch wegen des grundsätzlichen Gehalts der Untersuchung besonderes Interesse. Naser gibt vorerst eine sauber formulierte Umschreibung von Begriff und Inhalt der militärischen Demokratisierung und umreißt ihre Bedeutung für die Bundeswehr. Besonderes Interesse beansprucht seine Darstellung der Demokratisierungsmodelle in verschiedenen Ländern; eindrucklich kommt dabei – neben andern Beispielen – vor allem das Fiasko solcher Bestrebungen in Rußland zum Ausdruck, wo keiner die radikale Demokratisierung der zaristischen Armee 1917/18 bewußt als Mittel zu ihrer Liquidierung benützte.

Sehr eingehend befaßt sich Naser mit der gegenwärtigen Ordnung der Mitbeteiligung in der Bundeswehr sowie mit den vielfältigen Reformkonzeptionen, in welchen die einzelnen Forderungen nach Mitbeteiligung sowie nach Vertrauensmännern, Soldatenräten und ähnlichen Anwendungsformen der Armeedemokratisierung zum Ausdruck kommen. Auch wenn diese Postulate in manchem über die Notwendigkeiten und Bedürfnisse der Miliz hinausgehen, verdient die sachliche und aufschlußreiche Darstellung, vor allen in ihrem allgemeinen Teil, auch bei uns volle Beachtung. Kurz