

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 146 (1980)

Heft: 7-8

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: 18.01.2026

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

Ausbildung und Führung

Wachdienst gemäss DR 80 - Prüfstein für Auftragstaktik und Führungsverhalten

Oberstlt i Gst Urs F. Bender,
Instruktionsoffizier Fl Trp,
Kdt der Militärschulen I, ETHZ

1. Einleitung

Mit der Inkraftsetzung des DR 80 wurde auf den 1. Januar 1980 der Wachdienst mit Kampfmunition grundsätzlich eingeführt und geregelt. Im gleichen DR 80 wird das Erreichen und Erhalten der **Kriegstüchtigkeit** als dominierenden Führungsauftrag vorgegeben und die **Auftragstaktik** als Führungsgrundsatz festgelegt¹. Die in der Zwischenzeit zum Wachdienst mit Kampfmunition aufgeflammten Diskussionen, vor allem aber das Verhalten einzelner Kommandanten, welche allem Anschein nach Mühe haben, einen Auftrag zu erfassen, oder sich scheuen, die sich aus einer logischen Analyse ergebenden Massnahmen zu realisieren, berechtigen zu einer grundsätzlichen Betrachtung dieses Problemkreises.

Dabei geht es nicht um die Diskussion des eindeutig festgelegten Wachdienstes mit Kampfmunition. Es soll vielmehr am Beispiel des Wachdienstes dargelegt werden, dass der anspruchsvolle Führungsstil der Auftragstaktik nur bei Unterstellten anwendbar ist, welche den **Auftrag analysieren und nicht, mit viel Aufwand, interpretieren**. Gleichzeitig wird die Bedeutung des Wachdienstes sowohl für Erziehung und Ausbildung der Truppe als auch für die Kaderschulung und -förderung aufgezeigt und werden Möglichkeiten für die Ausbildung im Wachdienst entwickelt.

2. Wachdienst im Sinne der Auftragstaktik

Die im DR 80 festgelegte Form des Wachdienstes trägt der Bedrohung

Rechnung, unterstreicht die Bedeutung der Aufgabe und hebt den Stellenwert der Wache. Wenn also im Friedensdienst Waffen- und Munitionsdiebstähle vermieden oder in Manövern Zerstörungen durch supponierte Saboteure erschwert, insbesondere aber im Ernstfall während der Mobilmachung nennenswerte Verluste verhindert werden sollen, muss jeder verantwortliche Vorgesetzte der Ausbildung und Durchführung des Wachdienstes das zum Erreichen des Kriegsgenügens notwendige Gewicht beimessen. Dabei ist das kriegsgenügende Verhalten der Wache nicht ausschliesslich vom Ausbildungsstand abhängig, es wird vielmehr von der Geisteshaltung und der Selbstdisziplin der Truppe geprägt. Diese werden von der Art der Durchführung des Wachdienstes und ständigen Kontrollen beeinflusst. Da der einzelne Wehrmann nur sporadisch (pro RS zum Beispiel drei bis vier Tage) zum Wachdienst kommandiert wird, ist diese Verhaltensschulung schon in der Ausbildungsphase beim Wachdienst ohne Munition oder bei den an Kaserneneingängen eingesetzten Plantons einzuleiten. Unbewaffnete Kontrollronden in Hemd und Mütze oder rauchende und Illustrierten-lesende «Portiers» sind deshalb abzulehnen.

Für den Friedensdienst ist die Durchführung des Wachdienstes mit Kampfmunition durch zusätzliche Weisungen und Lehrschriften des EMD (zum Beispiel Regl. 51.2. DR 80; Regl. 51.25 Behelf für Einheitskommandanten; Befehl des EMD für den Wachdienst mit Kampfmunition vom 23.11.79; Lehrschrift «Wachdienst»; Merkblatt 51.301 «Wachdienst mit Kampfmunition») erläutert und präzisiert. Aus den darin festgelegten Randbedingungen erwachsen den Kommandanten Auflagen für die Infrastruktur, die organisatorischen Abläufe, den Dienstbetrieb, den personellen Einsatz und die Ausbildung, welche zu berücksichtigen sind. Es muss deshalb zum Beispiel bei der Rekognosierung und Zuweisung von Örtlichkeiten das Kriterium der militärischen Notwendigkeit der zu schützenden Objekte und das Wachtdispositiv berücksichtigt werden. Dabei sind zur eindeutigen Sicherstellung des Wachdienstes Erschwerungen im Dienstbetrieb und bei betrieblichen Abläufen in Kauf zu nehmen. Auf Waffenplätzen kann das zur Bezeichnung eines Schulungs-Wachtdispositives führen, obwohl die einzelnen Objekte nicht schützenswert wären. Da Wachdienst immer unproduktiv ist, sind zur Einsparung personeller Mittel alle verfügbaren technischen Möglichkeiten einzusetzen. Die Erfahrung zeigt, dass bei einem sinnvoll konzipierten Verkehrsfluss und einer spidi-

tiven Abfertigung selbst zivile Benutzer Verständnis für Abweichungen vom gewohnten Weg aufbringen. Kleine Bestände und/oder durch den Wachtdienst versäumte Ausbildungszeit können technische Truppengattungen während der Arbeitszeit und im Einsatz zu einer Reduktion des Wachtdienstes auf einzelne Kontroll- und Überwachungsorgane zwingen. Sie sind hingegen keine Begründung für personell ungenügende Wachtmannschaften ausserhalb der Arbeitszeit oder gar das Aufheben des Wachtdienstes während der Urlaube. Die Erfahrungen aus der Flieger-RS, welche sicher einem hohen technischen Anspruchsniveau genügen muss, zeigen, dass Wehrmänner komplexe Systeme bewältigen können, obwohl sie zusätzlich einen nach kriegsgenügenden Kriterien konzipierten Wachdienst leisten müssen.

Die Forderung, dass der Wachtdienst mit Kampfmunition nur durch ausgebildete Wehrmänner geleistet werden kann, verpflichtet die Kommandanten aller Stufen zu besonderen Anstrengungen und Sorgfalt bei der Ausbildung. Diese ist deshalb stufengerecht, das heisst für Kader und Truppe getrennt, aufzugliedern und sowohl theoretisch als auch praktisch zu vermitteln. Während der Ausbildungsphase erhält dabei die Vertiefung der vermittelten Grundausbildung während des eigentlichen Wachdienstes besondere Bedeutung. So ist die Wache schon in dieser Periode, allerdings unter Verwendung von Markiermunition, nach den Kriterien des Wachdienstes mit Kampfmunition zu schulen. Ohne solche Ausbildung ist der Wehrmann später kaum in der Lage, seine anspruchsvolle Wachtaufgabe selbständig zu erfüllen.

Zusammenfassend ergeben sich aus der Analyse von Bedrohung und vorgeschriebener Form des Wachdienstes und unter Berücksichtigung der Randbedingungen für die Kommandanten folgende Führungsaufträge:

- Der Wachdienst trägt zur Sicherstellung der materiellen Einsatzbereitschaft bei. Deshalb muss ihm die für das Kriegsgenügen notwendige Bedeutung zugeordnet werden.

- Bei der räumlichen Gestaltung der Infrastruktur sind die taktischen Erfordernisse des Wachtdispositives unter Einbezug baulicher Hilfsmittel zu berücksichtigen.

- Der Wachdienst ist derart in die organisatorischen Abläufe zu integrieren, dass sich die Erfordernisse des Betriebes als auch des Wachdienstes optimal ergänzen.

- Die Ausbildung zum kriegsgenügen-

den Wachtdienst ist stufengerecht sicherzustellen.

- Der erzieherische Einfluss des Wachtdienstes auf Disziplin, Auftragsstreue und Selbständigkeit der Truppe ist durch konsequentes Durchsetzen der aufgestellten Forderungen zu verstärken.

3. Grundausbildung und Schulung während des Wachtdienstes

Wie erwähnt und im DR 80 (Ziffer 275) besonders beschrieben, sind Ausbildung und Schulung für einen kriegsgegenenden Wachtdienst mit Kampfmunition von ausschlaggebender Bedeutung. Die erwähnten Lehrschriften stellen für die Durchführung der Ausbildung gute Hilfsmittel dar. Die nachfolgenden konzeptionellen Überlegungen treten deshalb nicht auf die Durchführung der Ausbildung ein; sie sollen Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen.

Die **theoretische Ausbildung** hat stufengerecht zu erfolgen. Belange von grundsätzlicher Bedeutung sollten dabei durch den entsprechenden Kommandanten (Truppe durch Einheitskommandanten; Kader in Schulen durch Schulkdt., in Wiederholungskursen durch Bat-/Abt-Kdt.) vermittelt werden. Neben den gesetzlichen Grundlagen des DR, den Durchführungsbestimmungen des EMD und den im Wachtbefehl des betreffenden Kommandanten festgelegten Weisungen für die Durchführung soll das Schwerpunkt auf der Motivation für den Wachtdienst liegen. Es sollen die Einsicht in die Notwendigkeit und das Verständnis für die Besonderheiten des Wachtdienstes geweckt werden. Dabei erhält die Förderung einer auftragsbezogenen und selbstdisziplinierten Geisteshaltung bei der Ausbildung zum Wachtdienst mit Kampfmunition zusätzliches Gewicht, kann doch der Entschluss zum Waffengebrauch nie vollständig durch Befehle und Weisungen geregelt werden; er bleibt letztlich immer eine subjektive Ermessensfrage. Der theoretische Unterricht ist durch stufengerechte Fallbeispiele, zum Verhalten als Wachtkommandant oder als Wachtposten, zu erhärten.

Die **praktische Ausbildung** gliedert sich in Bereiche der Waffenhandhabung; der allgemeinen Gefechtstechnik und in besondere Massnahmen des Wachtdienstes. Sie soll nach abgeschlossener Grundausbildung interdisziplinär gestaltet werden und auf den vorhandenen Grundkenntnissen aufbauen. Dementsprechend sind die Ausbildungsziele für die verschiedenen Phasen einer Rekrutenschule, für den KVK/WK oder für die Sofortausbildung bei der Kriegsmobilmachung zu formulieren. Das Schwerpunkt muss

auf der **Schulung während des Wachtdienstes** liegen. Dabei stehen nicht Übungen mit der Wache im Vordergrund, sondern die Schulung des Einzelnen an Übungsobjekten oder in speziellen Funktionen. Zur Kontrolle der Ausbildung eignen sich besondere Blätter oder Kontrolltafeln, aus denen ersichtlich ist, in welchen Teilbereichen des Wachtdienstes der Wehrmann instruiert beziehungsweise durch welchen Vorgesetzten sein Kenntnisstand überprüft wurde. Durch das Anschlagen dieser Ausbildungskontrolle, zum Beispiel einer grossen Tafel unter Plexiglas im Wachtlokal, kann beim Wehrmann ein individuelles Ausbildungsbedürfnis geweckt werden. Im Hinblick auf die Tätigkeit und Verantwortung als Wachtkdt sind die Uofs während der UOS und im KVK intensiv und praxisbezogen auszubilden. Der Wachtdienst erhält deshalb auch in diesen Perioden besondere Bedeutung und darf nicht aus Bestandesgründen vernachlässigt werden; er ist im Gegenteil, ausserhalb der Arbeitszeit zu erweitern.

Bei der Realisation der als notwendig erachteten Ausbildung ergeben sich meist grosse zeitliche Probleme. Wir sind der Meinung, dass die Ausbildung mit den nachfolgenden Richtzeiten realisiert werden kann; in denen allerdings die Schulung während des Wachtdienstes nicht enthalten ist.

	Zfhr	Uof	Truppe
UOS/RS	2-3	5-6	11-12
KVK/WK	1-2	2-3	7
K Mob	-	2-3	4

Richtzeiten für die Ausbildung im Wachtdienst in Stunden.

4. Zusammenfassung

Am Beispiel des Wachtdienstes mit Kampfmunition lässt sich das Verständnis der Kommandanten für die Auftragstaktik feststellen und ihr situationsgerechtes Führungsverhalten beurteilen. Aus der Analyse des eindeutig formulierten Auftrages und der Bedrohungsmöglichkeiten ergeben sich zwingende Führungsmassnahmen und Ausbildungsbedürfnisse. Da diese Bedrohung schon im Frieden besteht, gewinnt die Forderung nach Kriegsgegenen des Wachtdienstes schon in Instruktionsdiensten an Bedeutung. Der daraus resultierende Führungsaufrag ist absolut und deshalb durch die Kommandanten aller Stufen ungeachtet organisatorischer, betrieblicher, personeller oder zeitlicher Schwierigkeiten zu erfüllen. Dabei ist selbstverständlich die Verhältnismässigkeit zu wahren, die aber nie aus Bequemlichkeit

gründen zu kriegsuntauglichen Lösungen führen darf, sondern auftragsbezogen und differenziert angewendet werden soll.

Obwohl der Wachtdienst selten dem Primärauftrag eines Verbandes entspricht und deshalb für die Ausbildung als unproduktiver Mehraufwand bezeichnet werden kann, darf sein Wert für die Verhaltensschulung nicht unterschätzt werden. Bei den Kadern leistet er einen wertvollen Beitrag zur Schulung von Führungstechnik und Lehrtätigkeit, gleichzeitig festigt er insbesondere das Führungsverhalten. Bei der Truppe können Selbständigkeit und Initiative ermöglicht, die Auftragsstreue geschult und die Selbstdisziplin gefördert werden.

¹ Vgl. Urs F. Bender; DR 80 und Menschenführung im Militär; ASMZ Nr. 1, 1980.

Reglementsessen in der Schweizer Armee

Hptm P. Steiner, Stab der Gruppe für Ausbildung, Chef Büro Reglemente

In letzter Zeit häufen sich Hinweise von Truppenkommandanten auf die nicht mehr überblickbare Reglementsammlung.

Durch verstärkte Einflussnahme des Stabes GA - vor allem für die im Verantwortungsbereich des Ausbildungschefs herausgegebenen Reglemente - bauen wir zurzeit verschiedene Lösungen auf, die mittelfristig beachtliche Verbesserungen versprechen. Nachstehende Erläuterungen mögen zu einer Beruhigung der Lage «an der Front» führen.

Als oberstes Leitmotiv beachten wir den vom Chef EMD erlassenen Grundauftrag, «die Reglementsflut einzudämmen». Unser Ziel ist es, die Reglementsammlungen straffer zu ordnen.

1. Kontrollführung ab Computer

Dieses zur Erleichterung administrativer Arbeiten eingesetzte EDV-Projekt läuft unter dem Begriff «GARU» und bedeutet Gruppe für Ausbildung-Reglements-Uebersicht. Unter Leitung des Stabes GA und in enger Zusammenarbeit mit den Bundesämtern sowie dem Rechenzentrum EMD sind die Stammdaten sämtlicher militärischer Vorschriften (Reglemente, Behelfe, Merkblätter, Lehrschriften) auf Computer überführt worden. Die Ausdrucke können als integrierender Bestandteil bei den Kommando-Akten-Übergaben bis und mit Stufe

Einheit eingesetzt werden. Den Kommandanten verhilft dies zu Sicherheit und Zeitgewinn. Zudem wird die Überprüfung der umfangreichen Reglementssammlungen auf Vollständigkeit hin erleichtert.

«GARU» ist, unter Nutzung der bestehenden Infrastruktur des Rechenzentrums EMD, sehr kostengünstig aufgebaut und lässt infolge Wegfalls manueller Kontrolltätigkeiten attraktive Einsparungen erhoffen.

Die Verwirklichung dieses Projektes bedarf umfangreicher Vorarbeiten und wird deshalb phasenweise wie folgt realisiert:

Phase 1 = Chargenliste für Regimentskommandanten,

Phase 2 = Chargenliste für Bataillons- oder Abteilungskommandanten,

Phase 3 = Chargenliste für Einheitskommandanten.

Momentan werden die Programme für die Kommandanten von Truppenkörpern überprüft und die Daten für Einheitskommandanten programmiert.

Die ausgedruckten Listen werden den Kommandanten zu gegebener Zeit und in geeigneter Form zugestellt werden.

Zurzeit begnügen wir uns noch mit dem Reglement Nr. 51.77 «Verzeichnis der militärischen Vorschriften».

Wie sieht so eine Liste aus?

Beispiel 1

Liste der Reglemente je Empfänger (nur auszugsweise).

Hier ist ersichtlich, welche Reglemente der Kommandant eines Infanterie-Regimentes erhält (Bild 1).

Beispiel 2

Liste der Empfänger je Reglement (nur auszugsweise).

Hier ist ersichtlich, welches die Empfänger des Reglements «Organisation und Einsatz der Panzerhaubitzenbatterie» sind (Bild 2).

2. Handhabung restriktiver Verteiler

Verteiler werden künftig noch vermehrt auf Notwendigkeit überprüft. Angestrebt wird eine Straffung und damit verbunden eine Druckkostenenkung.

Folgende Variante wird gegenwärtig studiert: Abgabe lediglich eines Minimums an «Persönlichen Exemplaren», dafür gutes, stufengerechtes Dotieren bei den «Kommando-Exemplaren», allenfalls unter Einlagerung eines Teils im Korpssammelplatzzeughaus der betreffenden Formation.

3. Bildung von Lektorengruppen (Validierungsteams)

Wir stützen uns hierbei auf das Modell des Österreichischen Bundeshees-

GARU.L018		LISTE DER REGLEMENTE JE EMPFAENGER	25.02.80	SEITE
REGLEMENT NUMMER	REGLEMENTSTEXT	EMPFAENGER-CODE UND TEXT	JAHRGANG	BEMERKUNGEN
		0001 INF RGT RGT INF RGT FANT		
51.0034	AIDE-MÉMOIRE POUR ADJUDANTS		1971	
51.0038	DER LUFTSICHERHEITSDIENST FUER ALLE TRUPPEN LE SERVICE DE SÉCURITÉ AÉRIEN DANS TOUTES LES TROUPES IL SERVIZIO D'AVVISTAMENTO AEREO IN TUTTE LE TRUPPE		1974 1974 1974	
51.0040	DIE GEPAECKVORSCHRIFT LE PAQUETAGE IL PACCHETTAGGIO		1958/66/70/77 1958/69 1958/69	OHNE LANDSTURM SANS LANDSTURM SENZA LANDSTURM
51.0041	ARMEE SPORT SPORT DANS L'ARMEE SPORT NELL'ESERCITO		1973 1973 1973	
51.0041/1	MERKBALLT GYMNASTIK-PROGRAMM (GYMFIT) AIDE-MÉMOIRE PROGRAMME DE GYMNASTIQUE (GYMFIT) PRIMERUMA PROGRAMMA DI GINNASTICA (GYMFIT)		1972 1972 1972	
51.0043	GEBIRGSREGLEMENTAUSRÜSTUNG, MARSCH, TRUPPENSORGUNG REGLAMENT ALPIN:ÉQUIPEMENT, MARCHE, RAVITAILLEMENT REGOLAMENTO D'ALPINISMO:APPAGLIAMENTO,MARcia, APPROVVIGLIAMENTO		1963/76/78 1963 1963/78	NUR GEB AK 3 NUR GEB AK 3
51.0044	GEBIRGSREGLEMENTUNTERKUNFT UND BIWAK IM GEBIRGE REGLAMENT ALPIN:CAVANIE MONT ET BIWAC EN MONTAGNE REGOLAMENTO ALPINU:ACCAMPAMENTO E BIVACCO IN MONTAGNA		1971 1971 1971	
51.0046	GEBIRGSREGLEMENTSOMMERBERGTECHNIK REGLAMENT ALPINU:TEC			

Bild 1

GARU.L017		LISTE DER EMPFAENGER JE REGLEMENT	21.08.79	SEITE
REGLEMENT NUMMER	REGLEMENTSTEXT	EMPFAENGER-CODE UND TEXT	JAHRGANG	BEMERKUNGEN
55.002/III	ORGANISATION UND EINSATZ DER PANZERHAUBITZBATTERIE		1974	
		0001 INF RGT RGT INF RGT FANT		
		0003 MOT INF RGT RGT INF MCT RGT FANT MOT		
		0004 INF RGT RGT INF RGT FANT		
		0011 PZ RGT RGT CHARS RGT C ARM		
		0021 ART RGT TYP A (MECH DIV) RGT ART TYPE A (DIV MEC) RGT ART TIPO A (DIV MECC)		
		0022 ART RGT TYP B (F- UND GZ DIV) RGT ART TYPE B (DIV CAMP ET FR) RGT ART TIPO B (DIV CAMP E FR)		
		0023 ART RGT TYP C (GEB DIV) RGT ART TYPE C (DIV MONT) RGT ART TIPO C (DIV MONT)		
		0201 KDT FUES BAT		

Bild 2

res. Durchgeführte Pilotversuche zeigten erste positive Resultate.

Eine Lektorengruppe setzt sich in der Regel zusammen aus

- Vertretern des betreffenden Bundesamtes und dem Verfasser,
- Vertretern der Truppe (Mitspracherecht!),
- Instruktoren,
- Spezialisten und Technikern,
- Linguisten,
- Grafikern u. a. m.

und wird – gestützt auf ein Pflichtenheft – vom Stab der Gruppe für Ausbildung geführt. Wir versprechen uns eine Steigerung der Qualität, des materiellen Gehalts und der Aussagekraft der Reglemente. Auf Truppenbedürfnisse wird speziell eingegangen! Weiter bietet der Einsatz solcher Gruppen Gewähr dafür, dass schwerfällige Texte bereits im Rohentwurf und später auch im Feinentwurf massiv «entschlackt» werden.

4. Herausgabe von Reglements-Kurzfassungen

Kurzfassungen in Taschenformat

gehen in die Hand des Truppenkommandanten. Lediglich Instruktoren und Spezialisten erhalten jeweils Gesamtausgaben. Dadurch werden vor allem die Kommando-Akten von unnötigem Ballast befreit. Wichtige Textstellen werden fett gedruckt, was die rasche Lesbarkeit ermöglicht. Wird bei Revisionen ein bestehendes Reglement durch ein neues ersetzt, wird letzterem inskünftig eine sogenannte «Konkordanztabelle» beigelegt, welche dem Empfänger in knapper Form die wesentlichsten Neuerungen/Änderungen aufzeigt.

Abschliessend sei erwähnt, dass dem «Sparwillen» durch gezielte Massnahmen auch im Reglementsreich volle Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Gerade in diesem Zusammenhang organisiert die Eidgenössische Drucksachen- und Materialzentrale im Herbst dieses Jahres ein Seminar für EMD-Reglementssachbearbeiter mit dem Ziel, vertieftes Verständnis für die allgemeinen Druckbelange (wie Termine, Aufträge, Druckverfahren, Kosten usw.) zu wecken.

«Kontakte»

Militärische Menschenführung in kleinen Gruppen – eine Ausbildungshilfe der Bundeswehr

zusammengestellt von
Oberst i Gst Jacques Stäubli, Benglen

«Kontakte» ist ein Trainingsprogramm, das vom Beispiel aus der Erlebniswelt des jungen Mannes, zivil oder militärisch, ausgeht und Hilfen für das Führungsverhalten junger Unteroffiziere anbietet. Der junge Vorgesetzte soll in diesem Heft allein oder unter Anleitung durch seinen Kompaniechef arbeiten.

Hinter einer leichten, farbig geschickt aufgemachten Form, die zum Anschauen reizt, verbirgt sich ein durchdachter, wirkungsvoller pädagogischer Ansatz. Wir wissen, dass unsere jungen Soldaten nicht sehr viel lesen, sie schauen Bilder an. So gehen wir bewusst vom farbigen Bild aus. Auf die vielen Fragen und Aufgaben in dem Heft sucht der junge Mann Antworten. Er neigt dazu, den leichteren Weg zu gehen und die Lösung aufzuschlagen. Deshalb enthält dieses Programm keine Lösungen. Diese ergeben sich dort, wo es in der Menschenführung überhaupt möglich ist, aus dem Lehrstoff, aus dem Text.

Ähnlich wie bei den kleinen taktischen Lagen, die der junge Vorgesetzte in seiner militärischen Ausbildung kennengelernt hat, geht es hier darum, zu lernen, auf Führungssituationen angemessen zu reagieren.

Allgemeines

Im Jahre 1979 wurde die Ausbildungshilfe «Kontakte» (Auflage 160 000 Exemplare) an jeden Unteroffizier und Maat verteilt. «Kontakte» ist das erste Heft einer Reihe, die von der Schule für innere Führung, in Zusammenarbeit mit Professor Dr. Bastian von der Pädagogischen Hochschule Bonn und Praktikern aus der Truppe, entwickelt wurde.

Mündige Menschen zur bewussten Bejahung der gestellten Aufgaben und zu ihrer Bewältigung zu führen ist der Zweck der Führung. Menschenführung in der Armee wird verstanden als die pädagogische Organisation der Bedingungen für richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf Einstellung und Verhalten von Wehrmännern, sowie Interaktionen in und zwischen militärischen Gruppen, mit dem Ziel, gemeinsam bestimmte Ziele (Auftrag

und Gruppenzusammenhalt) zu erreichen.

Die Menschenführung zielt auf mündige Menschen; sie will Können, Kameradschaft und Vertrauen erleben lassen. Im Freiraum von Mitgestaltung und Mitverantwortung kann sich ein verteidigungsfähiger und auch verteidigungswilliger Soldat entwickeln.

Einführung für die Ausbilder

Adressaten: Das Heft richtet sich an Gruppenführer. Sprache und Inhalt entstammen dieser Erlebniswelt. Der Gruppenführer, seine Rolle und sein Verhalten sind Mittelpunkt des Hefts. Führer, Ausbilder und Erzieher, das sind die Aufgaben, in denen der Unteroffizier handeln muss.

Didaktischer Ansatz: Die Ausbildung ist am menschlichen Verhalten, an Kontakten (Rollen) in Gruppen und an Aufgaben, aber nicht zuerst an abstrakten Inhalten, Stoffen oder Vorschriften orientiert. Die Ausbildung geht didaktisch nicht vom Lernenden aus. Ihn dafür zu befähigen, das Repertoire seiner Verhaltensmöglichkeiten zu erkennen und zu erweitern, ist das Ziel aller pädagogischen Massnahmen.

Dieses Ziel steckt seine Grenzen weiter als die Vermittlung von Grundsätzen oder Fachkenntnissen. Wenn man Menschenführung in den Streitkräften als verantwortliches Verhalten in der Gruppe anhand von Aufträgen und Situationen versteht, dann reichen Wissen und Kenntnisse hier nicht aus. Auch Rezepte und Techniken greifen zu kurz. Die Fähigkeit zur Menschenführung ist ein kompliziertes Sozialverhalten, das Kräfte des Intellekts (Wissen und Verständnis), des Gefühls (Stimmungen und Wünsche) und des Willens (Entschluss und Entscheidung) umfasst. Wer Menschenführung lernt, muss zum Beispiel nicht nur seine Denkvorstellungen, sondern auch sein Vermögen verbessern, eigene und fremde Wirkungen in der Gruppe wahrzunehmen. Er muss auch lernen, Konflikte zu erkennen und zu regeln.

Für eine so verstandene Menschenführung kann man zwar Grundsätze am Schreibtisch oder im Theoriesaal erarbeiten; die Umsetzung dieser Grundsätze ins Verhalten lernt man jedoch durch die Praxis, indem man

- sein eigenes tatsächliches Führungsverhalten und das der anderen kritisch beobachtet,
- im gemeinsamen offenen Gespräch darüber diskutiert,
- nach einem der Situation angemesenerem Verhalten sucht.

Inhalt

Einführung für Ausbilder und Unterrichtsleiter

Menschenführung – ein wichtiges Ausbildungsgebiet

Einleitung

1. Die Voraussetzungen einer Ausbildung zur Menschenführung
2. Die Ausbildungssituation der Menschenführung
3. Kontaktaufnahme

Aller Anfang ist schwer

1. Die Eingliederung neuer Soldaten in die Gruppe
2. Wer ich bin? Wer sind Sie? – Die Frage der Identität

Autorität

1. Grundlagen der Autorität
2. Wie gewinnt/verliert man Autorität?

Ausbildung

1. Ausbildung und Lernen (Einführung in das Problem)
2. Formen des Lernens
3. Motivation
4. Kritik
5. Fehlleistungen des Lernens

Das Lernen in der Gruppe

1. Was kann eine Gruppe leisten?
2. Formelle und informelle Gruppen
3. Rangordnungen in der Gruppe
4. Konflikte

Der militärische Führer

1. Die Rolle des militärischen Führers
2. Führungsstile und Führungsverhalten
3. Urteil und Vorurteil

Menschenführung im Gefecht

1. Grundrechte und Verteidigungsfall
2. Das erste Gefecht
3. Menschenführung im Kampf
4. Kampfmoral
5. Angst und Panik
6. Menschenführung im Gefecht in einer Friedensarmee
7. Zusammenfassung

Ende des Ausbildungsprogramms
– Beginn der Führungspraxis

Funktion der Materialien:

Alle Bilder und Textelemente der Ausbildungshilfe genügen einer didaktischen Funktion. Bilder führen sachlich und emotional in ein Problemfeld ein. Sie ersparen nicht nur breite Texte, die kaum ein Unteroffizier liest, sondern verwickeln den Betrachter gedanklich und gefühlsdynamisch mit ei-

ner Frage. Textaufgaben (mit Auswahlantworten) wollen Denkimpulse und Unterscheidungsfähigkeit (Kritik) in Gang setzen. Darum fehlt auch die Angabe der «richtigen» Antwort. In der Regel ist diese aus dem Zusammenhang leicht zu erschliessen, am besten gesprächsweise zu erarbeiten.

Frage und Antwort:

Diese Ausbildungshilfe heisst «problemorientiert», weil sie didaktisch eine fortdauernde Fragehaltung begünstigt. Ein Problem ist eine ungelöste Frage. Wer lernt, muss das Fragen lernen. Wer lehrt, muss das Fragen fördern. Die Frage ist der Betriebsstoff eines Unterrichts. Die «Aufgaben» dieses Unterrichtsmodells stellen die Benutzer (Ausbilder und Lerngruppen) vor Fragen, die in ein Problem einführen, es sachgemäss vertiefen und weitertreiben. Wie schon gesagt, bietet der Text keine «richtigen» Antworten. Probleme der Menschenführung sind mit der Kreuzworträtsel-Methode nicht zu vermitteln. Der Benutzer wird ermuntert, sich wie bei der Lösung einer taktischen Aufgabe zu verhalten, also zu erwägen:

- Vorteile einer Antwort,
- Nachteile einer Antwort,
- Entschluss (mit Begründung),
- Führungsverfahren (Massnahmen).

Zu den einzelnen Kapiteln

Wir geben nachstehend einige Auszüge aus einzelnen Kapiteln.

Einleitung

Die Voraussetzungen einer Ausbildung zur Menschenführung

Dieses Kapitel soll

- die Meinung zum Ausbildungsthema klären und abgrenzen,
- einige Massstäbe zur Selbstbeurteilung Ihrer Ausgangssituation geben,
- erste Hinweise vermitteln, warum und wie, Menschenführung lernbar ist.

Das Kapitel **Kontaktaufnahme** hat zum Ziel:

- ein Anschauungsmodell für zwischenmenschliche Beziehungen vorzustellen,
- Unterschiede in den Kontaktformen zu bestimmen und anzuwenden.

Aller Anfang ist schwer, das Kapitel III gibt Einblick

- in die Schwierigkeiten, mit denen «Neue» zu kämpfen haben,
- in einige charakteristische Leistungen einer kontaktfähigen Gruppe und
- in vier Aufgaben desjenigen, der die Gruppe führt.

Eine Gruppe kann vier Hilfen gewähren:

meinschaftsgefühl, verschafft Rückendeckung (Sicherheit) und befreit aus der Vereinzelung.

«Ich gehöre dazu», «Ich bin einer von euch» ...

2. Unterstützung: Sie vermittelt das Wissen, für andere wichtig, vielleicht sogar unentbehrlich zu sein. Sie ermöglicht Anerkennung und Bestätigung.

«Ich gelte etwas», «Ich bin hier wichtig» ...

3. Zielverbindung: Sie vermittelt etwas Gemeinsames: Ziele, Aufgabe, Werte und Erfahrungen.

«Wir wollen etwas», «Unser Zusammensein hat einen Sinn» ...

4. Autorität: Sie vermittelt eine Aufgabenteilung und eine Rangordnung.

«Jedes Schiff braucht einen Kapitän», «Einer muss das Sagen haben» ...

Wer bin ich? Wer sind Sie?

Die Frage der Identität

Wichtige Merkmale der Identität:

1. Eigenname (Anrede) ist das wichtigste Merkmal der Identität,
2. Kleidung und Aussehen (z. B. Haarschnitt),
3. materielle Umgebung (Besitz, Wohnung, Heimat),
4. Beziehung zu andern Menschen (Familie, Freunde, Kollegen usw.),
5. Beruf.

Im Kapitel **Autorität** findet man Informationen darüber:

- was Autorität bedeutet,
- wie man Autorität gewinnt,
- wie man Autorität umgeht.

Die Rolle des Ausbilders lernt man im Kapitel **Ausbildung** kennen.

In diesem Teil erfährt man:

- dass es verschiedene Formen des Lernens gibt,
- welche Rolle diese Lernformen in der militärischen Ausbildung spielen,
- wie man das Lernen fördert,
- wie man Lernbereitschaft weckt,
- wie man mit Kritik umgeht und Kritikgespräche führt,
- wie man Fehlleistungen des Lernens erkennt und behandelt.

Formen des Lernens

Gewohnheitslernen

Im militärischen Ausbildungsbereich heisst das Gewohnheitslernen: Drill. Auch moderne Waffensysteme verlangen eine Bedienung, die man «wie im Schlaf» beherrscht. Jeder Griff muss sitzen. Dieses Ziel erreicht man durch Gewohnheitslernen: Übung und Wiederholung.

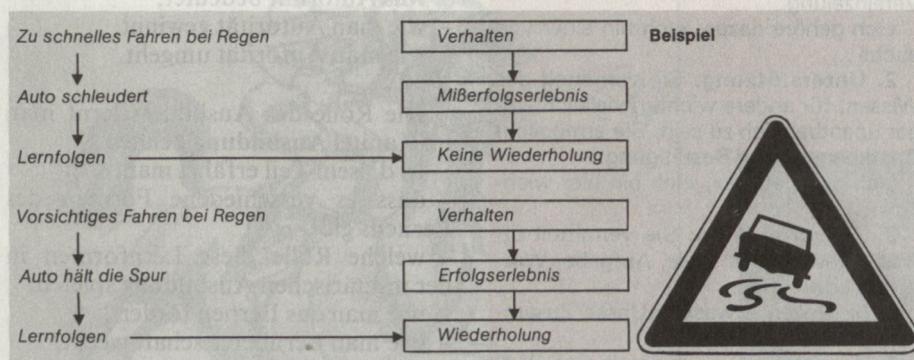
Beurteilung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten durch befragte Soldaten

Ordnen Sie den Urteilen die passenden Autoritätsgrundlagen zu, und prüfen Sie, ob die Führungsautorität angemessen ist oder nicht!

Beurteilung	Autoritäts- grundlage	angemessen	
		ja	nein
1. Er hält sich stur an seine Vorschriften.			
2. Er hilft neuen Rekruten, sich zurechtzufinden.			
3. Er weiss meist gut Bescheid, was in seiner Gruppe vorgeht.			
4. Er zeigt jedem, was und wie er etwas anpacken muss.			
5. Er schreit und brüllt jedesmal, wenn etwas schiefgeht.			
6. Er kümmert sich um Streitereien, wenn sie bei seinen Leuten auftauchen.			
7. Er straft oder tadelt bei jeder Kleinigkeit.			
8. Er macht es einem leicht, mit ihm zu sprechen.			
9. Er sagt es uns, wenn wir etwas gut gemacht haben.			
10. Er bevorzugt einzelne Soldaten.			
11. Er hat den Ehrgeiz, dass seine Gruppe die beste ist.			
12. Er setzt sich auch bei seinen Vorgesetzten für uns ein.			
13. Er wird von seinen Leuten gefürchtet.			
14. Bei ihm kann man machen, was man will, solange man nicht auffällt.			
15. Er gibt nie eigene Fehler zu, lässt aber keine Fehler bei anderen durchgehen.			

Lernen am Erfolg

Erfolgserlebnisse wirken als Verstärker des Lernens.

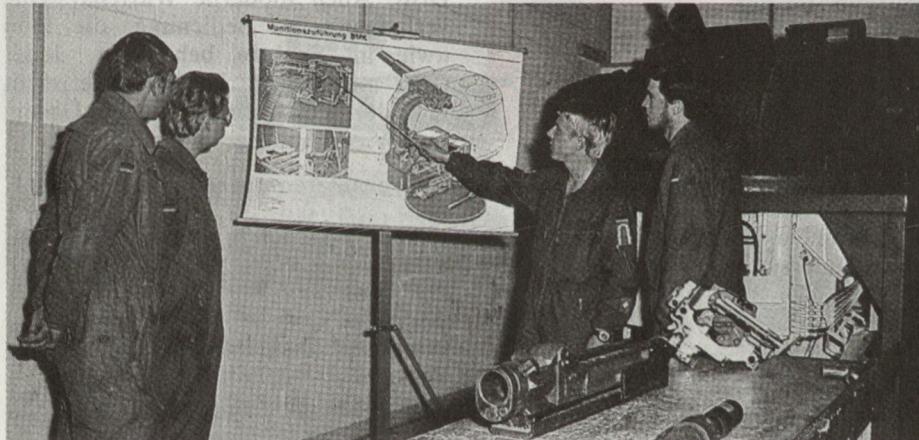


Lernen durch Einsicht (Problemlösungslernen)

Die hier dargestellte Ausbildung am Waffensystem zeigt die Merkmale des «Lernens durch Einsicht», «Lernen als Problemlösen».

Zählen Sie Merkmale auf und beschreiben Sie:

1. 3.
2. 4.



Lernen durch Einführung (Lernen durch Identifikation)

Handeln unter Lebensgefahr lernt man durch Identifikation mit dem Auftrag und einer Person.



Motivation

Lernmotivation können Sie fördern, wenn Sie folgende Fragen berücksichtigen:

1. Wie verhält sich das Ausbildungsthe-

ma zu den Interessen und Bedürfnissen der Soldaten?

2. Auf welchen Gebieten lassen sich leicht/schwer Erfolgserlebnisse machen?
3. Wo schliesst das Thema an eine erfolgreiche Ausbildung der Vergangenheit an?

4. Hat das Thema für die Lernenden einen erfahrbaren Wert, Sinn oder Zweck?

5. Besteht die Gewissheit, vorhandene Schwierigkeiten erfolgreich zu überwinden (Zieloptimismus)?

6. Ist der Unterschied zwischen dem vorhandenen Leistungsstand und dem geforderten Leistungs niveau nicht zu gross/nicht zu klein?

7. An welcher Stelle der Ausbildung sind Ermutigungen besonders notwendig? In welcher Form?

8. Kann die Zusammenarbeit untereinander die Ausbildung fördern (Wettbewerb, Zusammengehörigkeitsgefühl, Gruppenerlebnisse)?

9. Berücksichtigen die benutzten Ausbildungsmethoden das Selbständigkeitbedürfnis der Lernenden?

Das Kapitel Lernen (Ausbildung) in der Gruppe gibt Auskünfte über

- wichtige Gruppenleistungen,
- verschiedene Gruppentypen,
- Rangordnungen in der Gruppe.

Wichtige und wertvolle Gruppenleistungen sind:

- Bildung einer zielorientierten Organisation (Handlungsgemeinschaft),
- Zusammenarbeit (Kooperation, Teamarbeit),
- Wettbewerb (Konkurrenz, wechselseitiger Ansporn),
- Bildung einer Übereinkunft (Zielabsprache, Bestimmung von Regeln und Vorschriften),
- Aufnahme und Anerkennung von Einzelpersonen,
- Förderung von Einzelleistungen durch Anhebung des Ranges,
- Entwicklung von Initiativen (schöpferischen Leistungen),
- Kontrolle von Regeln und Vorschriften,
- Gliederung in Untergruppen,
- Übertragung von Führungsaufgaben.

Kritik

Wer Fehlleistungen kritisiert, hilft, das Verhalten zu verbessern.

Wer Personen kritisiert, erzeugt Widerspruch, Mutlosigkeit, Angst, Ärger, vielleicht sogar Hass. Man sollte häufiger richtiges Verhalten (gute Leistungen) loben, als Fehler (Fehlleistungen) kritisieren.

Ziel der Gruppenausbildung ist es:

- dass die Mitglieder sich mit dem Auftrag identifizieren,
- dass sie ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln,
- dass sie ihre einzelnen Fähigkeiten und Neigungen so gut wie möglich entfalten,
- dass sie Verantwortung übernehmen können und wollen,
- dass sie die Führungsautorität anerkennen.



6 Stufen des Konflikts



1. Erlebnis des Konflikts



2. Erkenntnis des Konflikts

5. Durchführung der Lösung



4. Entscheidung für eine Lösung



3. Lösungsvorschläge



Konflikte

Zur Kunst der Menschenführung gehört es:

- Konflikte richtig zu erkennen,
- Konflikte sachgemäß zu führen und zu regeln,
- Krisen zu vermeiden.

dass sie ihren Auftrag erfüllen. Dieser Vorgang beginnt mit dem Ringen um das Vertrauen dieser Menschen.

Der militärische Führer

Dieses Kapitel informiert über

- die Rolle des militärischen Führers,
- Führungsstile und Führungsverhalten,
- Beurteilung und Vorurteile.

Militärische Menschenführung ist der Vorgang, Menschen so zu beeinflussen,

Es gibt das Gefecht im Sehschlitz, am Radarschirm, an Maschinen, Knöpfen und Apparaturen. Bestimmen Sie die verschiedenen Gefechtssituationen und die unterschiedlichen Führungsaufgaben nach folgenden Punkten und anhand der Bildszenen auf dieser (und der nächsten) Seite:

1. Gefechtskontakt: direkt - indirekt
2. Gegner: sichtbar - unsichtbar
3. Vorgesetzte: nah - fern
4. Bedrohung: unmittelbar - mittelbar
5. Handlungsspielraum: gross - klein
6. Körperliche Reaktionsmöglichkeit: vorhanden - nicht vorhanden



Auch das moderne Waffensystem ist immer ein Mensch-Maschine-System. Es taugt nichts ohne den

- gut ausgebildeten,
- kampfwilligen,
- richtig geführten Soldaten.

Nicht den Soldaten überlasten. Immer, wenn möglich, ausruhen lassen.

Aufgabe:

Wie beurteilen Sie das folgende Verfahren?

Das Bataillon sagt: um 0900 fertig sein, die Kompanie sagt: um 0800 fertig sein, der Zug sagt: um 0700 fertig sein.

Welche Merkmale bestimmen eine militärische Kampfgemeinschaft?

Merkmale	nein	ja	teilweise
1. Befehl-Gehorsam			
2. Politische Überzeugung			
3. Angst vor Strafen			
4. Straffe Disziplin			
5. Leistungswille			
6. Abenteuerlust			
7. Streben nach Anerkennung			
8. Hass auf den Gegner			
9. Vertrauen untereinander			
10. Ausbildungsqualität			
11. ...			
12. ...			

Angst und Panik

Mit der Ordnung des gemeinsamen Handelns lässt sich die Unordnung der Gefühle regeln.

Menschen im Schock sind krank. Sie wollen nicht tun, was sie tun. Sie fühlen sich unglücklich und behindert. Die Betroffenen sind nicht in allen Teilen ihrer Persönlichkeit gestört. Der Helfer muss dem Betroffenen helfen, seine Angst wieder zu kontrollieren und Selbstvertrauen aufzubauen. Dazu dient:

1. In Deckung bringen: aus der unmittelbaren Gefahr - wenn möglich - entfernen.

2. Aufmuntern: Die Betroffenen ernst nehmen, ihnen zuhören, ihnen klarmachen, dass sie sich bald wieder erholen werden.

3. Beruhigen: Getränke, Zigaretten und warmes Essen anbieten. Dabei sollen die Betroffenen selbst handeln: Becher holen, Zigarette halten.

4. Beschäftigen: Möglichst bald einfache Aufgaben übertragen, z. B. Wegräumen von Trümmern, Bergung von Verwundeten. Anleitung und Kontrolle nicht vergessen!



Lage: «Sie kommen!» Nennen Sie einige Gefühle, die in dieser Situation wahrscheinlich auftreten, und schlagen Sie passende Führungsmassnahmen vor!

Gefühle:

Führungsmassnahmen:

Menschenführung im Gefecht in einer Friedensarmee

Zusammenfassung:

Menschenführung im Gefecht verlangt vom Vorgesetzten im Frieden:

1. Kriegsnahes Führungsdenken: Die Vorstellungen der Führung und Ausbildung müssen am modernen Gefecht orientiert sein.

2. Kriegsnaher Ausbildung: Der Soldat muss die geistigen, körperlichen und technischen Fähigkeiten lernen, die er für das Gefecht seines Waffensystems braucht.

3. Die Soldaten sollen die Grenzen ihrer Belastbarkeit kennenlernen, z. B. bei Übungen, in Katastropheneinsätzen und in der sachlich begründeten Härte bei der Ausbildung.

4. Gefechtseindrücke sollen so wirklichkeitsnah wie möglich sein. Keine Gefechtausbildung darf den Charakter einer Sportveranstaltung oder eines Abenteuerspiels haben.

5. Ausnahmesituationen sollen gelernt und geübt werden, z. B.: Ausfall von Personal und Gerät, von Führern, von persönlichen und technischen Verbindungen.

6. Das Handeln der Soldaten steht im Mittelpunkt. Die Ausbildung gilt nicht dem Reden und Diskutieren, sondern dem geordneten Tun in einer ungeordneten (vielleicht chaotischen) Situation.

7. Der Soldat soll lernen, mit den Gefühlen fertig zu werden, die im Gefecht eine Rolle spielen (Unsicherheit, Verlassenheit, Angst).

8. Der Soldat soll verstehen lernen, dass Drill (Gewohnheitslernen!) eine un-

verzichtbare Hilfe ist, in Stresssituationen richtig zu handeln und vernünftig zu denken.

9. Die Zusammensetzung der kleinen Kampfgemeinschaft (Besatzung, Crew usw.) muss sorgfältig geplant, die Zusammengehörigkeit erlebt werden.

10. Die Doppelrolle des Vorgesetzten – in der Organisation und in seiner Gruppe – muss gelernt und geübt werden.

Ende des Ausbildungsprogramms – Beginn der Führungspraxis

Wer als Anfänger eine Führungsverantwortung – als Gruppenführer, Kompaniechef oder Kommandeur – übernimmt, kommt sich vor wie ein Fallschirmspringer beim ersten Sprung: gespannt, aufmerksam, noch unsicher, ohne Routine, neugierig.

Diese Gefühle sind völlig normal und selbstverständlich. Der Sprung von der Ausbildungstheorie zur Praxis muss immer überwunden, das heißt verarbeitet werden. Wie der Fallschirmspringer sich von seinem Schirm getragen weiß und seinen Körper in die Lage bringt, wie er es gelernt hat, genauso verfährt der Anfänger in der Rolle des Vorgesetzten. Seine Führungsausbildung ist der Schirm, der ihn hält und trägt. Darauf kann er sich verlassen.

Das richtige Führungsverhalten muss sich der militärische Führer ständig in der örtlichen Situation neu erarbeiten – nicht beliebig, sondern mit den Führungsmitteln und Führungskenntnissen, die er gelernt hat.

So lernt er immer wieder, seine Führungsaufgaben im Blick auf den Auftrag

und die einzelnen Menschen neu zu lösen. Es gibt für ihn keine Patentrezepte, wohl aber eine erfolgreiche Führungserfahrung. Sie ist die notwendige Ergänzung der Führungsausbildung.

Nachwort

Die vorliegende Ausbildungshilfe besticht durch die Einfachheit und die gekonnte Präsentation. Die Erlebniswelt der angesprochenen Adressaten ist Gegenstand der problemorientierten Auseinandersetzung. Gekonnte Vereinfachung und froher, positiver Grundton sind die Eigenschaften, die einem das Heft so spannend erscheinen lassen. Die Methodik, die spielerisch genutzt und eingesetzt wird, der Wechsel zwischen Bild, Gedanke, Situation, Anregung und Information ergeben eine wertvolle, ansprechende Ausbildungsschrift. Den Mut – diesen neuen sinnvollen Weg in der Ausbildung erwachsener junger Wehrmänner einzuschlagen – kann man nur unterstützen. Eine Ergänzung unserer Führungsausbildung mit dieser Schrift wäre eine wertvolle Bereicherung. Verbesserungen des Führungsverhaltens und des Führungsvermögens schaden keiner Institution.

Wettbewerb

Fragen aus dem Bereich der Übermittlung:

1. Was ist der Unterschied zwischen **Führungsfunke** und **Kommunikofunk**?

2. Was ist der Unterschied zwischen **Chiffrierung** und **Codifizierung**?

3. Welche Warnmeldungen verbreitet die Warnsendestelle über das Telefon-Rundspruchprogramm, Leitung 3?

Einsendungen bitte bis Ende August 1980 an: Oberstlt i Gst Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

Es werden fünf Buchpreise vergeben.