Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 49 (1974)

Heft: 11

Rubrik: AESOR

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.12.2025

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

Mensch im Mittelpunkt

Kollektives Rügen und Strafen
(20)

Während des letzten Aktivdienstes verlängerte ich als Einheitskommandant einestags den Ausgang bis auf weiteres um eine Stunde. Meine Kanoniere freuten sich und schätzten es, über einen längeren Abend verfügen zu können. Leider musste ich nach kurzer Zeit feststellen, dass einigen Soldaten diese Ausgangsverlängerung nicht genügt, um ihren Jass bis zum allerletzten Entscheidungsmatsch durchzuspielen. Ich war enttäuscht und gab beim nächsten Hauptverlesen bekannt, dass ich leider zu viel Vertrauen geschenkt hätte. Die gewährte Vergünstigung sei missbraucht worden und ich sähe mich gezwungen, das Zimmerverlesen auf die übliche Zeit zurückzuverlegen.
Ich glaubte, mit dieser Verfügung richtig gehandelt zu haben. Die Leute sollen wissen, dass Vertrauensmissbrauch besonders streng bestraft werden muss. Sie waren schuld, dass mein wohlgemeinter Versuch misslungen war. Auch war ich der Ansicht, dass die Kanoniere für meine Massnahme Verständnis hätten, indem sie nicht über meinen Entscheid, sondern über jene vier, fünf Kameraden böse wären, die Anlass zu dieser Bestrafung gegeben hatten. Im übrigen stand es der Mannschaft frei, die Schuldigen unter sich zur Rechenschaft zu ziehen. Oft gehen die Untergebenen strenger vor als die Vorgesetzten, sind sie doch über ihr Vorgehen niemandem eine Erklärung schuldig.
Erst nach einigen Jahren sah ich ein, dass mein damaliges Verhalten führungsmässig falsch war. Wegen vier, fünf Leuten verhängte ich eine Kollektivstrafe, die alle Kanoniere, selbst die besten, betraf. Das war ungerecht. Ich kam einem der wichtigsten Erfordernisse in der Menschenführung nicht nach: Gerechtigkeit. Ich beschritt den bequemen Weg der Kollektivstrafe, anstatt mich mit den effektiv Schuldigen zu befassen. Ich strafte alle und überliess die eigentliche Ahndung des Vorfalles den Betroffenen. Diese Lösung ist wohl kein Beispiel für gute Führung. Sie ist die Folge einer typischen Kurzschlusshandlung und veranschaulicht die Verletzung eines Grundprinzips: Vor der Entschlussfassung muss eine Tatbestandsaufnahme (Analyse) und hierauf eine sorgfältige Beurteilung der Lage stattfinden. Beim Aussprechen von gemeinsamen Strafen werden Schuldige und Unschuldige betroffen. Da die Unschuldigen meistens in der Mehrheit sind, ist diese simplifizierte Art der Führung abzulehnen.
Das kollektive Rügen und Strafen beginnt mit Feststellungen, die verallgemeinert werden. Ein Chef ist mit den Leistungen seiner Abteilung nicht zufrieden. Er entschliesst sich, nach Feierabend eine «Rede ans Volk» zu halten: «In letzter Zeit ist die Qualität Ihrer Arbeit beängstigend gesunken. So kann es nicht weitergehen. Sie müssen sich unbedingt mehr anstrengen. Wenn sich dieser Zustand nicht ändert, sähe ich mich gezwungen, andere Saiten aufzuziehen. Von morgen an muss alles besser werden!» In der vollen Überzeugung, seinen Mitarbeitern einmal deutlich gesagt zu haben, wie es steht und was er wünscht, geht der Vorgesetzte nach Hause. Er glaubt, im Interesse der Geschäftsleitung gehandelt zu haben. Die Leute aber sind verstimmt und verärgert. «Ich tue doch, was ich kann», «warum schimpft er nicht mit jenen, die wirklich schuldig sind?», «er kann doch nicht alle in den gleichen Tiegel werfen; das ist doch ungerecht». Diese Gedanken und Aussprüche sind durchaus berechtigt. So rasch kann es mit diesen allgemeinen Bemerkungen nicht besser werden, sonst könnte man die Frage stellen, warum der Chef nicht schon früher etwas unternommen hat. Er sollte fassbar und verständlich sagen, was und bei welchen Leuten er etwas zu beanstanden hat. Er hätte seinen Mitarbeitern sagen müssen, *wie* sie besser arbeiten sollten, *wie* die Zusammenarbeit zu verstärken ist und *was* von morgen an zu ändern ist. Greifbare Hinweise können aber nur gegeben werden, wenn der Betreffende den genauen Sachverhalt kennt. Diese Voraussetzung bedingt das gründliche Kennen jedes einzelnen und der Umstände am Arbeitsplatz. Mit anderen Worten, der Chef muss zu führen verstehen. Führen heisst konkret sein und sich mit den Details befassen. Mit dem Drohfinger lässt sich schon gar nichts erreichen. Drohen ist kein gangbarer Weg der Führung. Zudem müsste die Drohung klipp und klar ausgesprochen und, falls notwendig, mit aller Konsequenz durchgeführt werden. Mit «andern Saiten aufziehen» kann niemand was anfangen.
Im weiteren ist zu bemerken, dass beim Rügen das Loben nicht vergessen werden darf, wobei allerdings das kollektive Loben ebenfalls Ungerechtigkeiten in sich bergen kann, da die ausgesprochene Anerkennung meistens nicht für alle im gleichen Masse zutrifft.
Nur zu oft wird in den Betrieben über eine Abteilung oder eine Gruppe ein kollektives Urteil gefällt: «Die Leute sind zu wenig einsatzfreudig» oder «die Leistungen sind unbefriedigend». Eine solche Bewertung trifft in der Regel höchstens für 5 Prozent der Personen zu. Es braucht sicher nicht speziell erwähnt zu werden, dass durch solche kollektive Urteile das Betriebsklima nicht verbessert wird. Diese Handlungsweise ist um so schlimmer, als die Tüchtigen — diese sind wohl in der Mehrheit — vor den Kopf gestossen werden. Es ist merkwürdig, dass wir uns vor allem von jenen Mitarbeitern beeinflussen lassen, deren Leistungen nicht voll befriedigen. Sollten wir uns nicht vermehrt den «Guten» widmen? Leider wird eher gerügt als gelobt. In dieser Feststellung liegt die Missachtung eines wichtigen Elementes der Menschenführung.
Mit der kollektiven Beurteilung muss auch das Problem der irreführenden Verallgemeinerungen angeschnitten werden. Wie rasch sind wir bereit zu sagen: «Die heutige Jugend ist . . .», «die ältere Generation ist . . .», «die Fremdarbeiter sind . . .». Wir geben uns dabei keine Rechenschaft darüber, dass wir Sammelurteile aussprechen, die für eine grosse Mehrheit der Betroffenen nicht stimmen. Es ist einfacher, alles in einen Topf zu werfen, als den Einzelheiten nachzugehen. Prüften wir das Problem, bevor wir urteilen, fiele manches Urteil anders aus, und in vielen Fällen könnten wir uns im Hinblick auf die Komplexität der Sache überhaupt zu keiner fundierten Meinung durchringen.
In der Personalführung gibt es nichts Kollektives, nichts Anonymes, immer handelt es sich um einzelne Menschen, denen wir uns unvoreingenommen zuwenden müssen. Die Menschenführung ist eine harte Kleinarbeit. La Rochefoucauld (Reflexionen) sagte: «Es ist leichter, die Menschen als *einen* Menschen zu kennen.»

Bis zum nächstenmal! *Paul H. Hess*

AESOR

6. AESOR-Kongress vom 13. bis 15. September 1974 in Innsbruck

Der unter dem Patronat der Österreichischen Unteroffiziersgesellschaft von der Unteroffiziersgesellschaft Tirol organisierte 6. AESOR-Kongress darf ohne Einschränkung mit dem Prädikat «sehr gut» ausgezeichnet werden.
Sämtliche derzeit dem Verband Europäischer Unteroffiziere der Reserve angeschlossenen Landesverbände waren an der diesjährigen Tagung durch ihre Delegierten vertreten, und zwar aus Belgien, der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Österreich und der Schweiz.
Mit einem Tiroler-Abend unter Mitwirkung der Mühlauer Sänger, der Rinner Volksmusikanten und der Volkstanzgruppe D'Amrasser wurde der 6. AESOR-Kongress glanzvoll eröffnet.
Der 14. September war dann der eigentlichen Kongressarbeit gewidmet. Der Präsident der AESOR, Vzlt Johann Hechenberger, konnte unter anderen folgende Ehrengäste begrüssen: den österreichischen Bundesminister für Landesverteidigung, Brigadier Karl F. Lütgendorf; Generalmajor Hubert Obermair, Kdt des II. Korps; den Landeshauptmann von Tirol, ÖK-Rat Eduard Wallnöfer, und den Bürgermeister von Innsbruck, Dr. Alois Lugger, die es sich nicht nehmen liessen, ebenfalls einige Worte an die Tagungsteinehmer zu richten. Unserseits wurde mit besonderer Freude die Anwesenheit des schweizerischen Militärattachés, Oberst i Gst Blumer, und des Vertreters des Schweizer Konsuls in Bregenz, Herrn Mehr, vermerkt. Wie es ein solcher Anlass mit sich bringt, dient er vor allem einem allgemeinen Gedankenaustausch, der Kontaktpflege und der Vertiefung der Beziehungen der einzelnen Landesverbände untereinander. Dass dieses Ziel erreicht wurde, ist sicher zum grössten Teil das Verdienst des Veranstalters.
Gemäss Beschluss des Zentralkomitees der AESOR finden die nächsten europäischen Unteroffizierstage vom 19. bis 21. September 1975 in Graz statt.
Während des Kongresses fanden auf verschiedenen Plätzen in Innsbruck Konzerte statt. Einmal mehr erntete das rund 100 Mann starke Militärspiel des UOV Baden

Zephyr
Für Männer, die es in sich haben.
Rasierschaum aus der Spray-Dose

STEINFELS

Zephyr
Für Männer, die es in sich haben.
After Shave

STEINFELS

Transition

Langenthal
Die moderne Form «Transition» mit dem aparten Dekor Manhattan. Ein Beispiel aus der reichen Auswahl, die Sie im guten Fachgeschäft finden.
Porzellanfabrik Langenthal AG
CH 4900 Langenthal/Schweiz

unter der Leitung seines Dirigenten, Gfr Bert Jud, mit seinen Darbietungen besonderen Applaus.
Höhepunkt des diesjährigen Kongresses war sicher der Ball der Nationen, der mit dem Einzug der Fahnenabordnungen der einzelnen Nationen und dem Eröffnungsstück «National Folklore», dargeboten vom Militärspiel des UOV Baden, seinen Anfang nahm.
Mit der Flaggenhissung und einem Feldgottesdienst fand der 6. AESOR-Kongress seinen Abschluss.
Uns bleibt noch, den österreichischen Kameraden, besonders Vzlt Hechenberger, Vzlt Stephanides und Vzlt Loidold für die Gastfreundschaft und die schönen Stunden, die wir in Innsbruck verbringen durften, herzlich zu danken.

Wm Hans-Peter Amsler

(Bilder vom und um den Kongress veröffentlichen wir in der nächsten Ausgabe.)

Leserbriefe

Teach-in 5 in Ausgabe 7/74

Sehr geehrter Herr Herzig

Im Zusammenhang mit dem erwähnten Artikel muss ich Ihnen mitteilen, dass ich im erwähnten «Focus»-Artikel nachgeschaut habe, und es steht zumindest wörtlich nicht das dort, was Sie im «Schweizer Soldat» bringen.
Vorerst muss man die Tatsache beachten, dass mit dem Auftauchen der harten Drogen 1972/73, vorab des Heroins, ohnehin die Drogenszene eine gewichtige Änderung erfahren hat und mancher, der anfänglich den Drogen eher positiv gegenüberstand, ist nun zum Gegner geworden. So ist die von Ihnen als Illustration beigefügte Zeichnung nicht in der erwähnten «Focus»-Nummer zu finden. Dann ist es ohnehin fast unmöglich, einen fünfseitigen Artikel in wenigen Zeilen zu behandeln. Es nützt uns gar nichts, linke Publikationen mit Artikelchen fertigmachen zu wollen, die nicht den Tatsachen entsprechen. Mit den Linkskräften muss man sich *rational, mit Argumenten* auseinandersetzen. Davon ist in den vier Nummern «Schweizer Soldat», die ich bis heute gelesen habe, wenig zu spüren. Ausser Diskussionen über die genaue Zusammensetzung der Pz Bat (muss das wirklich an die Öffentlichkeit!) und einem Leitartikel zum SP-Parteitag (genau wird nicht auf die Hintergründe der SP-Armeefeindlichkeit eingegangen, man nimmt es zur Kenntnis wie ein Naturereignis), ist nur wenig Kämpferisches zu spüren.
Zur Drogenangelegenheit ist ganz prinzipiell zu bemerken, dass hier Vertreter unserer Armee sehr vorsichtig sein müssen mit Bemerkungen, ist doch der Genuss der Droge Nr. 1 (des Alkohols) in unserer Armee nun soweit integriert und die Bemühungen von seiten der Armeeleitung zur Eindämmung dieser Seuche so gering, dass man keine Bemerkungen über das verhältnismässig weniger schädliche Haschisch machen sollte (ich selbst nehme keinerlei Drogen, auch kein Nikotin, das ja in der Armee mit Zigarettenpausen noch gefördert wird!).

E. M. in B.

Ich gebe Ihnen recht, es ist nicht möglich einen fünfseitigen Artikel in wenigen Zeilen zu behandeln. Allerdings war auch nie die Absicht, linke Publikationen mit Artikelchen fertigmachen zu wollen. Die vollständige Quellenangabe mit Erscheinungsdatum und Verlag erlaubt immerhin jedermann, den Originaltext zu lesen und sich selber ins Bild zu setzen. Ich freue mich, dass Sie das getan haben.
Für mich ist dieser Artikel eine Herausforderung — und zwar eine gefährliche, die nicht gleichgültig hingenommen werden darf. Wie Sie, kenne ich die Drogen nicht aus eigener Erfahrung. Wenn Sie schreiben, dass Haschisch verhältnismässig weniger schädlich sei als Alkohol, so muss ich doch einige Vorbehalte machen. Gerade die Erfahrung zeigt, dass viele auf dem Umweg über die «harmlosen» weichen Drogen süchtig geworden sind.
Sie erwähnen den Alkohol als Droge Nr. 1 in unserer Armee. Zu Recht wie mir scheint, denn das Problem besteht. Aber ist das nicht wiederum ein Grund mehr, sich mit all den andern Drogen in den Anfängen auseinanderzusetzen bevor sie sich festgesetzt haben. Dazu möchte «Teach-in» anregen, Lösungen oder Rezepte anbieten kann es nicht.

*

Teach-in 6 in Ausgabe 8/74

Sehr geehrter Herr Herzig

Im allgemeinen verstehen wir uns prima. Ich bin zwar kein Waffenfan wie mein Mann, der die ganze Grenzbesetzung als Soldat und Uof mitgemacht hat. Immerhin haben wir uns dabei im letzten Kriegsjahr kennengelernt; ich war Feldpost-FHD.
Wir sind also beide überzeugte Armeebefürworter und schätzen den von Ihnen be-leitartikelten «Schweizer Soldat» sehr. Zu Teach-in 6 ist nun aber doch etwas zu sagen. Bitte entschuldigen Sie.
Wir sind vor sechs Jahren aus voller innerer Überzeugung aus der Institution «Kirche» ausgetreten. Wenn ich z. B. es damals nicht getan hätte, dann bestimmt, als Herr Breschnew vom Papst empfangen wurde. Wir waren zwar nicht katholisch, aber Kirche ist Kirche — ganz egal welche. Es liegt mir fern, Ihnen all die Gründe aufzuzählen, die uns zum Austritt bewogen haben. Ich fasse sie zusammen in einem einzigen Satz: Die Idee war gut — die Ideologie, die daraus entstand, ist schlecht. Die Kirche ist nicht nur nicht das, was sie sein sollte, sondern sie ist zur grössten, mächtigsten und reichsten politischen Partei geworden. Anstatt, dass sie die gegenseitige Angst der Menschen voreinander abgebaut hätte oder abzubauen versuchen würde, schürt sie sie. Das eklatanteste von allen (zahllosen) Beispielen dürfte ihre finanzielle Unterstützung der Terroristen (inkl. Palästinenser) sein. Von Irland und dem Hass, der dort herrscht, reden wir lieber nicht. Der ganze Sklavenhandel mit den Schwarzen hätte ohne direkte Sanktionierung der Kirche nicht stattfinden können. Die Diskriminierung der Schwarzen ging stets Hand in Hand mit jener der Frau. (Das Weib sei dem Manne untertan usw.)
Lieber Herr Herzig, so leid es mir tut — die Zeichnung des reizenden Kirchleins im Rechtsaussenfeld des Schweizer Kreuzes ist — von mir aus gesehen — so etwas wie eine eingebaute Zeitbombe. Ich weise die Ansicht, dass die Kirche ein «Träger unserer Gesellschaftsordnung» sei, entschieden von mir. Der mündig gewordene Mensch kann sich ganz unmöglich weiterhin einer Institution anvertrauen, die derart offensichtlich versagt hat wie die Kirche.
Die Hierarchie der Kirche — welcher auch immer — ist ein reines Männergremium. Es hat, solange es existiert, die Frauen unterdrückt, Waffen gesegnet und Kriege geführt, «keimendes Leben» aber geschützt??? Wenn hier im Westen einer zur Kirche austritt, dann hat er sich das in der Regel ganz genau überlegt. Er tut es, weil er fortan die Verantwortung für sich selbst übernimmt. Das — so behaupte ich — nützt dem Staat in einer Zeit, wo die Kirche sich endgültig als unfähig erwiesen hat, weit mehr als die laue Zugehörigkeit zu ihr. Am Glauben hindert das keinen — ganz im Gegenteil! Ich unterstütze lieber finanziell ein Kinderheim oder sonst etwas (der Gelegenheiten sind genug . . .) als die Terroristen und luxuriöse neue Kirchenbauten.
Zeichnen Sie doch bitte das nächste Mal eine Flamme anstatt eines Kirchleins! Zeichnen Sie die Flamme der Freiheit; die Flamme des Lichts, dem wir alle entgegenstreben wie die Pflanzen. Jesus predigte die Idee der Nächstenliebe, nicht die Ideologie der Kirche. Das ist keine Um-, sondern eine Zurück-aufs-Wesentliche-Funktionierung.

Frau M. Sch. in B.

Liebe Frau Sch.

Ihre Zuschrift, für die ich Ihnen nachträglich noch herzlich danke, habe ich unserem Mitarbeiter zur direkten Beantwortung übermittelt. Nachfolgend veröffentliche ich leicht gekürzt seine Ausführungen. Sie geben mit wenigen Ausnahmen auch meine Auffassung zum Problem Kirche wieder.
Mit freundlichem Gruss Ihr H.

Ihre Stellungnahme habe ich mit grossem Interesse gelesen. Obwohl mein Standpunkt und Blickwinkel andere sind, muss ich Ihnen in einigen Punkten völlig recht geben. Die Kirche befindet sich in einer schweren Krise; ihr aber die Funktion abzusprechen «Trägerin» (eine neben andern) «unserer Gesellschaftsordnung» zu sein, kann ich nicht. Unsere Verfassung beginnt mit den Worten «Im Namen Gottes des Allmächtigen». Das zeigt doch, dass die Kirche in unserem Staat einen fest zugewiesenen Platz hat, dessen Stellenwert allerdings ändert. Früher mag die Bindung enger gewesen sein. Aber auch heute noch sind z. B. die Landeskirchen Körperschaften des öffentlichen Rechtes. Sie werden vom Staat geschützt und erhalten Rechte zugesprochen (z. B. sogar das Recht Steuern zu erheben).
Sie schreiben, die Kirche sei zur grössten und mächtigsten Partei geworden. Zum Teil stimme ich zu. Aber dürfen wir dabei übersehen, dass sie immerhin auch viele Aufgaben übernimmt, die sonst der öffentlichen Hand zufallen würden. Ich denke da an einige finanzschwache Kantone, denen Kollegien eigene Mittelschulen ersetzen oder die Anstrengungen auf dem Gebiet der Krankenpflege.