

Zeitschrift: Schweizer Soldat + FHD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 59 (1984)

Heft: 5

Artikel: Aktivismus der Führung

Autor: Wyder, Theodor

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-713543>

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: 26.01.2026

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

Aktivismus der Führung

Oberst i Gst Theodor Wyder, Uvrier/Sion

In der Führung spricht man immer wieder von aktivem und passivem Handeln. Dabei will unter aktivem Handeln eine sichere und zielgerichtete Führung verstanden sein, während das passive Handeln einer unentschlossenen und indirekten Führung unterliegt. Der Passivität der Führung wollen wir nicht die Aktivität entgegensetzen, sondern den Aktivismus. Aktivität ist entfaltete Wirklichkeit. Im Wesen der Aktivität liegt eine gewisse Fülle, die wir als ein Ausmass von Möglichkeiten bezeichnen können. Je nach dem Umfang der Aktivität sind die Möglichkeiten in reicherem oder weniger reichem Mass verwirklicht. Die Verwirklichung hängt vom Wissen des Menschen ab, mit der auf das wesentliche bezogenen Begrenzung. So ist die sinnliche Erkenntnis ein mit Nicht-Wissen gemischtes Wissen, da ihr alles Höhere nicht offen steht; die geistige Erkenntnis ist ein einfaches Wissen (mit Nicht-Wissen nicht gemischt) wenn sie auch ihrer menschlichen Verwirklichung nach von Nicht-Wissen gebrochen wird. Jede Aktivität ist deshalb begrenzt, sie wäre eine unbegrenzte, wenn das Wissen des Trägers weder vom Nicht-Wissen gemischt noch gebrochen wäre. Die Wesensform der Begrenzung liegt darin, das «Was» und nicht das «Wie» der Aktivität zu bestimmen.

Der Aktivismus ist eng verwandt mit den Deduktionen der Aktivität wie Tüchtigkeit, Fertigkeit, Wichtigkeit und Geneigtheit. Er bestimmt nebst dem «Was» der Aktivität auch das «Wie». Unter Aktivismus der Führung wollen wir die Führertugenden verstehen. Demzufolge wollen wir vorerst den Begriff *Tugend* erörtern und dann die einzelnen oder möglichen Tugenden etwas näher untersuchen.

Tugend

Der Kirchenvater Hieronymus (Eusebius Hieronymus Sophronius, etwa 331–420) sagt in der Schrift «Adversus libros Rufini» III, 2: «*Fac de necessitate virtutem*» und in «*Epidotiae*» 54,6: «*Fac de necessitate virtutem*». Er ist so mit die Quelle für unsere Redensart: «Aus der Not eine Tugend machen». Der tiefere Sinne dieser weisen Redensart liegt darin, dass die Tugend nicht angeboren ist. Vielleicht sind die Anlagen dazu vorhanden, aber sicher geht die Deutung dahin, in allen Lebenslagen Tugend zu üben: Durch ernste und andauernde Übung kann sie erlangt werden. Tugend bedeutet das Vollbringen bestimmter dem Menschen angemessener Handlungen, die mit eisernem Fleiss und hartnäckiger Gründlichkeit begleitet sein müssen. Tugenden zielen auf das Wichtigste und Wesentlichste ab in dauernder Anstrengung; durch Untätigkeit und widersprechendes Handeln werden sie gemindert oder gehen ganz verloren.

Tugendhafte Menschen werden durch ihr Wort, ihr Beispiel und ihrer Persönlichkeit als solide bezeichnet. Ihr Wort sei wahr, klar und lieb; absolute Wahrhaftigkeit sei der Feind von jeder

Unwahrheit und Lüge; ausdrucksvolle Klarheit der Sprache folgt der meditierenden Überlegung; muss einmal etwas schärfer gesagt werden, braucht nur der Inhalt so zu sein aber nicht der Ton. Ihr *Beispiel* sei gut, eindeutig und anziehend: nur im wirklich Guten, nicht im Bösen und Flatterhaften müssen wir leuchten wollen; nur im unmissverständlichen Dienste der Sache sei unser Handeln verankert und nicht in eitler Selbstsucht oder im Streben nach Menschenlob. Ihre *Persönlichkeit* sei edel, treu und zugänglich: Edel ist ein Mensch, wenn er in Gedanken, in Worten und im Benehmen nichts Unschönes und nicht Gemeines hat; treu ist er, wenn das Versprochene gehalten wird und der Winkelmut durch Stetigkeit vertrieben wird; zugänglich ist der nicht herrische, nicht parteiische und nicht launische Mensch, zu dem man ohne Angst und Besorgnis den Weg findet. Der Gegensatz der Tugend ist das Laster, der Hang zum unangemessenen Tun. Es gibt Verstandes- und Willenstugenden. Die *Verstandestugenden* vervollkommen den Menschen in bezug auf das Erkennen der Wahrheit: Einsicht, Weisheit, Klugheit und Wissen. Die *Willenstugend* besteht in der ständigen und festen Bereitschaft des Willens dem zu folgen, was die Vernunft als recht anzeigt. Ihr eigentlicher und unmittelbarer Träger ist der Wille. Verstand und das sinnliche Begehrungsvermögen können nur insoweit Träger der Tugend sein, als sie vom Willen her beeinflussbar sind. Von alters her spricht man von Kardinalstugenden. Sie werden auch Grundtugenden genannt, weil sie die notwendige Voraussetzung für jede andere Tugend sind oder Haupttugenden, zu denen die anderen als Nebentugenden in einem Verhältnis der Unterordnung und Gefolgschaft stehen. Es gibt vier Kardinalstugenden: Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mässigung.

Klugheit

Die Fähigkeit für das bestimmte einzelne Handeln richtig zu entscheiden nennt man Klugheit. Von der Klugheit werden als verwandte Begriffe abgeleitet: Die Einsicht, das ist die Gewandtheit im Urteilen; die Überlegung, das ist die Fertigkeit im Auffinden der Mittel; die Weisheit, das ist die Fähigkeit, bis zu den letzten und höchsten Wahrheitsgründen vorzudringen. Von diesen Nebentugenden herkommend ergibt sich der Gesamtbegriff der Klugheit als Fähigkeit, in schwierigen Fällen das Richtige zu finden, die Fertigkeit zur Schlussfolgerung und die Beurteilung und Feststellung des vernunftgemäßen Handelns für jeden einzelnen Fall vorzuschreiben. Da die Klugheit die Richtigkeit des Begehrens, Wollens und Handelns fordert und bewirkt, leitet sie den Willen, hängt aber in ihrem Bestande wieder von diesem ab. Ist nämlich der Wille den Forderungen der Klugheit abgewandt, so wird er das Urteil des Verstandes seiner Neigung entsprechend abbiegen. In diesem Sinne wäre das eine Klugheit, die sich auch sittenwidrig betätigen kann.

Gerechtigkeit

Dem Menschen in der Gemeinschaft dient die Gerechtigkeit um sein Fortbestehen in Würde zu gestalten. Die Grundlage der Gerechtigkeit ist die rechtliche Norm, die zur Ordnung der Gemeinschaft führt. Den Gliedern der Gemeinschaft gegenüber ist die Gerechtigkeit eine aus teilende und ausgleichende. Die *austeilende* Gerechtigkeit verteilt Lasten und Pflichten, aber auch Ehren und Vorteile in der Gemeinschaft, je nach Stellung, Fähigkeiten und Kräften des einzelnen Menschen. Die *ausgleichende* Gerechtigkeit garantiert die Gewähr, was jedem Menschen von Rechts wegen zusteht. Als Hauptanwendungsfall gilt die Wahrung der Gleichwertigkeit von Leistung und Gegenleistung, der sogenannte Gleichwert im wirtschaftlichen Verkehr.

Wo Menschen über Gerechtigkeit zu entscheiden haben, kann diese nie vollkommen sein. Die Weisung: «Vor dem Recht sind alle Menschen gleich», ist eine sehr relative Aussage und nur anwendbar in der jeweiligen Interpretation. Eine bestehende Ordnung ist tatsächlich nie ganz so, wie sie sein sollte. Sie bedarf ständiger Nachbesserung und Anpassung: unter veränderten Umständen können Normen, die einmal reiner Ausdruck eines Rechtsgedankens waren, sinn- und sogar rechtswidrig werden. Der Nutzniesser wird sie als ein verbrieftes Recht aufrechtzuerhalten versuchen, der Benachteiligte wird geneigt sein, sie als Unrecht mit Gewalt zu brechen.

Tapferkeit

Die Bereitschaft sich vernunftsgemäß oder sich um der höheren Güter willen Gefahren auszusetzen, Übel zu ertragen und auch vor grössten Gefahren nicht zurückzuschrecken bedeutet Tapferkeit. Statt Tapferkeit kann auch Starkmut gesagt werden, mit der gleichen Bedeutung. Heldenmut ist die Krönung der Tapferkeit, wenn der Mensch bereit ist, auch vor dem Tod nicht zurückzuweichen: der Soldat ist bereit in den Kampf zu gehen, um zu siegen, zu überleben und auch den Tod in Kauf zu nehmen.

Die Tapferkeit überwindet die Furcht und zügelt die Kühnheit, die der Gefahr anstehen. Sie betätigt sich im Angriff und im Ausharren und demzufolge sind als Nebentugenden zu erkennen: *Geduld* als Ausdauer im Ertragen von Leiden; *Hochherzigkeit* als Tatkraft und Entschlossenheit im mutigen Angriff; *Zuversicht* als das richtige Selbstvertrauen bei herannahenden Gefahren; *Grossmut* als Bereitwilligkeit seine Güter für gute Zwecke zu opfern; *Beharrlichkeit* als Festigkeit gegenüber äusseren Schwierigkeiten; *Ausdauer* als Festhalten bei inneren Widerständen.

Mässigung

Wohl die edelste der vier Haupttugenden ist die Mässigung, weil der Mensch sie mit Vorliebe eher auf morgen verschiebt, da die Auswirkun-

gen indirekter Natur sind. Die Mässigung hält das Verlangen nach sinnlicher Lust in den Schranken der Vernunft. Die sinnliche Lust in sich ist nicht verwerflich, sondern sie dient dazu, den Menschen zu Handlungen anzuregen, nicht zuletzt im Interesse der Gesellschaft: Speise und Trank in Verbindung mit der Mässigkeit und der Nüchternheit. Als Nebentugenden treten da auf: *Selbstbeherrschung* als der Wille, sich auch durch heftiges Begehr nicht vom Guten abbringen zu lassen; *Demut* als das Masshalten im Streben nach Auszeichnung; *Sanftmut* als der Wille, den Zorn zu zügeln; *Milde*, die im Bestrafen Nachsicht übt; *Bescheidenheit*, die das äussere Verhalten regelt.

Mässigung ist das Gegenstück zur Tapferkeit, dominiert von der Klugheit, um entgegeseztes Fehler zu vermeiden und die richtige Mitte einzuhalten.

Aktivismus der Führung könnte auch als Lehre von den Führertugenden bezeichnet werden. In den Führungslehrern der Armeen werden unzählige Führertugenden genannt. Wir haben in unserer Untersuchung auf die «Kardinalstugenden» zurückgegriffen, so wie sie uns im Philosophieunterricht mitgegeben wurden und wie sie in der diesbezüglichen Literatur nachzulesen sind. Wir haben mit dem Vorausgehenden den Aktivis-

mus der Führung untersucht: Klugheit, Ge rechtigkeit, Tapferkeit und Mässigung sind die Grundpfeiler der Führung. Diese Grund pfeiler besagen nicht Leidenschaftslosigkeit in der Führung, denn die Leidenschaften widersprechen der Tugend nicht, wenn sie durch Aktivismus in den gehörigen Schranken gehalten und am richtigen Orte eingesetzt werden. Für uns selber eine Schlussfolgerung: Aktivismus in der Leitung seiner selbst und in der Führung anderer mit dem weisen Aristotelesschen Rat: «Die grössten Tugenden müssen diejenigen sein, welche dem Nebenmenschen am nützlichsten sind.»

 <p>1984</p> <p>Mai</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.–6. Frauenfeld (VSAV) 12. Schweizerische Artillerietage 12. Bern (Schweizer Soldat) Generalversammlung d Verlags genossenschaft 12. Stans (UOV Nidwalden) 6. Nidwaldner Mehrkampf 12. UOV Solothurn Jura Patrouillenlauf (JUPAL) 12. Zürichsee 3-Kampf UOG Zürichsee rechtes Ufer 18./20. Sarnen (UOV) 100 Jahre UOV Obwalden 18.–20. Alpnach OW Obwaldner Wehrtage mit Waf fenschau und Demonstrationen der Flieger- und Fliegerabwehr truppen 19./20. Bern (UOV) Schweizerischer 2-Tage-Marsch 24.–29. XXVI. Internationale Militärwall fahrt nach Lourdes 25./26. Brugg (UOV) 17. Mil Mehrkampfturnier im Drei- und (Junioren-) Fünfkampf 25.–27. Eidg Feldschiessen 31. Emmenbrücke (UOV) Reusstalfahrt <p>Juni</p> <ul style="list-style-type: none"> 15./16. Biel 26. 100-km-Lauf und 7. Mil Gruppenwettkampf 15./16. Lyss (UOV) Kantonalbernische Uof-Tage 20.–24. Winterthur Eidg Turnfest 			
<p>Mässigung ist das Gegenstück zur Tapferkeit, dominiert von der Klugheit, um entgegeseztes Fehler zu vermeiden und die richtige Mitte einzuhalten.</p> <p>Aktivismus der Führung könnte auch als Lehre von den Führertugenden bezeichnet werden. In den Führungslehrern der Armeen werden unzählige Führertugenden genannt. Wir haben in unserer Untersuchung auf die «Kardinalstugenden» zurückgegriffen, so wie sie uns im Philosophieunterricht mitgegeben wurden und wie sie in der diesbezüglichen Literatur nachzulesen sind. Wir haben mit dem Vorausgehenden den Aktivis-</p>			
<p>1985</p> <p>März</p> <ul style="list-style-type: none"> 9.–10. Zweisimmen-Lenk (UOV) 23. Schweiz Wintergebirgs Skilauf 15./17. Andermatt (STAB GA) Winterarmeemeisterschaften <p>Mai</p> <ul style="list-style-type: none"> 11./12. Bern (UOV) 26. Schweiz 2-Tage-Marsch <p>Juni</p> <ul style="list-style-type: none"> 1./2. Ganze Schweiz Eidg Feldschiessen 6./9. Chamblon (SUOV) SUT 22.6./ Chur 14.7. Eidg Schützenfest <p>Juli</p> <ul style="list-style-type: none"> 16./19. Nijmegen 69. Int 4-Tage-Marsch 			
<p>Verantwortlich für die Termine: Adj Uof R Nussbaumer Postfach 443, 6002 Luzern</p>			