

Zeitschrift: Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 61 (1986)

Heft: 10

Artikel: Dissuasion durch Führung

Autor: Rickert, Paul

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-716059>

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: 01.05.2026

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

Dissuasion durch Führung

Brigadier Paul Rickert, Gossau SG

«Führung ist richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; sie umfasst auch den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik.

Die Besonderheit der militärischen Führung liegt darin, dass diese auch unter den aussergewöhnlichen Belastungen des Krieges, vor allem im Gefecht, wirksam sein muss. Militärische Führer müssen oft bei Ausfällen von Personal und Material, unter Zeitdruck und in ungeklärter Lage handeln. Die Forderung an den Soldaten, sein Leben einzusetzen, und die Pflicht des militärischen Führers, dies von sich und anderen zu verlangen, geben der Menschenführung ein ausserordentliches Gewicht.»

So äussert sich die HDv (Heeresdienstvorschrift) 100/200 «Führungssystem des Heeres» der Bundeswehr in der Einleitung.

Unsere TF sagt in der Ziffer 83: «Militärische Führung bedeutet in vielen Fällen Bewältigung von Krisenlagen. Zeitdruck, Ungewissheit, Gefährdung und psychische Belastung sind wichtige Merkmale der Truppenführung im Kriegsgeschehen.»

Die Analyse dieser Aussagen führt zum Schluss, dass der Führung eine Schlüsselfunktion beim Einsatz militärischer Verbände und Mittel zukommt. Nebst der personellen und materiellen Stärke ist auch die **Qualität der Führung** zu beurteilen. Als Beispiel diene das **Urteil des Wehrmachtführungsstabes**, welches im «Kleinen Orientierungsheft Schweiz» vom 1. September 1942 festgehalten wurde. Hier einige Auszüge:

«Das schweizerische Milizsystem ermöglicht eine vollständige Erfassung der Wehrfähigen unter verhältnismässig geringen Kosten. Es erhöht den im Schweizervolk von jeher regen soldatischen Geist und gestattet die Aufstellung eines für das kleine Land sehr starken, zweckmässig organisierten, schnell verwendungsreifen Kriegsheeres.

Die Führungsgrundsätze stehen unter dem Einfluss sowohl deutscher wie französischer Gedanken. Die mangelnde Kriegserfahrung sowie die vorwiegend theoretische Ausbildung der Führer und die bürokratische Überorganisation der Stäbe werden häufig zu umständlicher Methodik verleiten. Man pflegt auch die Reserven schnell aus der Hand zu geben.

Hierzu kommt, dass die Mehrzahl der höheren Führer Milizoffiziere sind, dass im gesamten Milizoffizierskorps sich eine übermässige Kritik sucht breit macht und dass die Unteroffiziere, obgleich im bürgerlichen Leben bewährte Leute, oft nicht über genügend Distanz verfügen. Das grosse militärische Interesse, die oft freiwillig gebrachten erheblichen Opfer an Zeit und Geld können den Mangel an Erfahrung und Gründlichkeit in der Ausbildung nur zum geringen Teil ausgleichen.

Schliesslich ist noch zu erwähnen, dass das schweizerische Offizierskorps besonders in höheren und den höchsten Führerstellen nach heutigen Begriffen zum Teil überaltert ist. Die Frage ist daher von Wichtigkeit, wie sich diese Tatsache im Ernstfalle auf die Führung des Heeres auswirken wird. Da beachtliche militärische Stellen berechnete Bedenken in dieser Richtung hegten, wurde von ihnen wiederholt die Altersgrenze gefordert. Der letzte diesbezügliche Antrag wurde im Herbst 1942 vom Bundesrat, ebenso wie die vorherigen, abgelehnt.»



Schon **General Ulrich Wille** hatte sich über die **Qualität der Führung** beklagt. Er stellte fest, dass es bedenklich sei, dass die Mehrzahl des Generalstabes und der Waffenchefs in alten Vorstellungen verharren, die den Anforderungen einer modernen Kriegführung nicht mehr entsprächen. Theorien von Klassikern der Strategie würden zum Dogma erhoben. Das strategische Denken müsste deshalb zur starren, ja sogar inhaltlosen Formel werden. Im übrigen beurteilte Wille zu Beginn des Ersten Weltkrieges den Ausbildungsstand der Offiziere als absolut unzulänglich. Schon mit der Militärorganisation von 1907 wollte Ulrich Wille eine Verbesserung der Offiziersausbildung erreichen, musste aber immer wieder erleben, dass die Ausbildungspläne auf ein Minimum gekürzt oder gestrichen wurden. Das Gefecht der verbundenen Waffen – Infanterie und Artillerie – stand damals bei uns noch in den Anfängen, obwohl auf den Schlachtfeldern Europas diese Zusammenarbeit längst alltägliches Handwerk geworden war.



Auch **General Henri Guisan** hat sich in seinem Bericht an die Bundesversammlung ausführlich über die **Fähigkeiten und Leistungen der Kader** geäussert. Er verwendete dazu das dritte Kapitel und benötigte dafür 40 Seiten des 273 Seiten umfassenden Dokumentes. Dabei stellte er fest:

- dass zu Beginn des Zweiten Weltkrieges der **Armeestab** für seine Aufgabe wenig oder nicht vorbereitet war;

- dass unter den **Korpskommandanten**, den **Divisionären**, den **Kommandanten der Gebirgsbrigaden** und den **Waffenchefs** auffällige Unterschiede in bezug auf Charakter, geistige Haltung und Gesundheitszustand festzustellen waren. Das brachte auf das Jahresende 1940 einen Kommandowechsel von ungewöhnlichem Ausmass. Es wurden ein Korpskommandant und fünf Divisionäre neu ernannt;

- dass auf Stufe **Brigade**, **Regiment**, **Bataillon** und **Abteilung**, dank der Kurse für höhere taktische Ausbildung, gute Resultate in der Führung zu verzeichnen waren;

- dass sich die **Hauptleute** und **Subalternoffiziere** im grossen ganzen ihrer Verantwortung bewusst und auf der Höhe ihrer Aufgabe gezeigt hätten.

Gegen Ende des dritten Kapitels sagt **Guisan**: «Es muss mehr und mehr eine der **Hauptsorgen der zivilen und militärischen Behörden sein, die für die Landesverteidigung verantwortlich sind, den Wert der Kader anzuerkennen und ihnen mit allen Mitteln immer und restlos das Bewusstsein der Bedeutung ihres Auftrages zu geben, den Sinn für die Würde der Offiziersaufgabe und für die grundlegende Rolle, die sie zu spielen haben.**»



Diese einleitenden Gedanken zeigen, welche Bedeutung der Führungsqualität der Kader zukommt. In jüngerer Zeit wurden und werden Berge von Büchern über Führung und Führungsverhalten geschrieben, fanden und finden Seminare und Managerkurse in grossem Stile statt und wird der Computer als Hilfsmittel zur Unterstützung der Führungstätigkeit herangezogen. Alle diese Aktivitäten wollen mithelfen, die Leistung der Führung zu optimieren. Dabei ist die Erkenntnis zugrunde gelegt, dass zielgerichtete und gewandte Führung eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg bietet.

In einem **Führungskonzept eines ostschweizerischen Unternehmens** wird das wie folgt umschrieben:

«Zweck der Unternehmensführung ist es, die obersten unternehmerischen Zielsetzungen unabhängig von einzelnen Personen und unabhängig von Beteiligungsverhältnissen zu erreichen. Die Unternehmensführung bezweckt jedoch auch, eine weitgehende Identifikation der Kadermitarbeiter mit dem Unternehmen und den langfristig gültigen Zielsetzungen und Verhaltensregeln des Unternehmens zu erreichen.

 **SCHWEIZER SOLDAT** MFD

Ich bestelle ein **Abonnement** zum Preis von Fr. 33.– pro Jahr

Grad: _____

Name: _____

Vorname: _____

Strasse/Nr.: _____

PLZ/Ort: _____

Einsenden an: **Zeitschriftenverlag Stäfa, 8712 Stäfa**

Überdies muss die Unternehmensführung die Bereitschaft bewirken, dass eine positive unternehmensbezogene Arbeitshaltung die tägliche Arbeit durchdringt.»

Wenn es uns gelingt, einem möglichen Gegner darzutun, dass die Führung unserer Armee auf allen Stufen robust, klar, einfach, zielgerichtet, sicher und aggressiv ist, haben wir einen bedeutenden Beitrag zur Glaubwürdigkeit der Armee geleistet. Wir haben dissuasive Wirkung erzeugt.

In den beiden nachfolgenden Teilen soll skizzenhaft aufgezeigt werden, in welchen externen und internen Bereichen unser Einfluss zur Optimierung der Dissuasion durch gewandte Führung spürbar werden kann.



Mit sieben Leitsätzen will ich einige Gedanken zur **Dissuasion durch Führung** und zu unserer Führungsaufgabe im **externen Bereich** anschnitten.

- **Wir führen den Kampf beweglich, auch mit den sogenannten statischen Truppen.**

Die waffentechnischen Möglichkeiten, die generische Kampfführung und unsere in den Reglementen festgelegte Doktrin verlangen nach beweglicher Kampfführung. Wir dürfen kein Ziel bieten und müssen den Gegner an schwachen Stellen treffen können. Diese Methode bringt uns örtlich und zeitlich die Überlegenheit, welche zur Vernichtung des Gegners notwendig ist. Beweglicher Kampf ist in erster Linie ein Problem der Führung. Dass wir diese Probleme meistern, muss von aussen sichtbar sein.

- **Wir müssen den Anfangserfolg sicherstellen.**

Die Moral der Truppe kann sehr labil sein. Anfangserfolg bewirkt bei der eigenen Truppe eine Stärkung und beim Gegner eine Schwächung. Um einen Anfangserfolg sicherzustellen, muss der Führer psychologisch, personell, materiell und planerisch alle günstigen Voraussetzungen schaffen.

Aus Gefechts- und Manöverübungen, aus Ausbildungssequenzen, aus Vorträgen und Besprechungen muss man von aussen spüren, dass unsere militärischen Chefs von diesem Gedanken besessen sind.

- **Wir halten an der Auftragstaktik fest.**

Aufgrund unserer Erziehung und Ausbildung sind wir gewohnt, dass uns ein grosser Entfaltungsspielraum offensteht. Wir wollen und können in einem bestimmten Rahmen Entscheidungen selbst treffen und dafür auch die Verantwortung übernehmen. Dies dürfte eine der Stärken unseres zivilen Systems sein, der Erfolg belegt es.

Diese Grundhaltung muss bei der Führung unserer Truppen durchscheinen und von aussen wahrgenommen werden. Mit dieser Art der Führung werden die Anlagen und Kräfte unserer Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere am effizientesten ausgeschöpft und weiterentwickelt.

Es ist interessant, die Entwicklung der Auftragstaktik in Deutschland zu verfolgen:

Im 18. Jahrhundert wurde in der Preussischen Armee durch Friedrich den Grossen eine gewisse Auftragstaktik für die Korps eingeführt. Sie wurde dann weiterentwickelt, und **Friedrich**

Wilhelm III. schrieb am 28. März 1815 an Generalalfeldmarschall Blücher zur Bekämpfung Napoleons: *«Ich kann Ihnen bei der Entfernung vom Schauplatz keine bestimmten Verhaltensbefehle für Ihr Benehmen bei unerwarteten Ereignissen erteilen, sondern muss es Ihnen überlassen, mit dem Herzog von Wellington diejenigen Verabredungen zu nehmen, welche den augenblicklichen Umständen angemessen sein werden. Indem ich Sie hierzu bevollmächtige und Ihnen den grössten Beweis meines Vertrauens gebe, mache ich Sie aber auch dafür verantwortlich, dass Sie mit aller Vorsicht und sorgfältiger Prüfung der Verhältnisse ans Werk gehen.»*

Das Pendel schwang dann wieder in die Befehlstaktik zurück.

Moltke nahm dann den Faden wieder auf. In der Felddienstordnung von 1887 steht:

«Befehle, deren Beförderung längerer Zeit bedarf, innerhalb welcher die Verhältnisse sich ändern können, müssen sich besonders der Einzelheiten enthalten. Dasselbe gilt, wenn die Ausführung sich unter Umständen vollziehen kann, welche der Befehlende nicht vorher zu übersehen vermag. Es genügt alsdann eine Direktive. Sie muss den Zweck betonen, auf den es ankommt, die Mittel zur Ausführung aber überlassen.»

Schlieffen baute dann im Gegensatz dazu die Führung auf dem Grundsatz auf, *«dass ein Gedanke das ganze Heer durchdringen muss»*. Dies führte zu perfektionierten zentralisierten Führung, die im Ersten Weltkrieg im Stellungskrieg endete. 1920 nahm **Generaloberst von Seeck** die Idee von Moltke wiederum auf und führte sie konsequent durch. 1921 erschien in der erstmalig auftauchenden Vorschrift *«Führung und Gefecht der verbundenen Waffen»* folgender Grundgedanke: *«Die Grundlage für die Führung bilden der Auftrag und die Lage. Aus Auftrag und Lage entsteht der Entschluss. Wenn der Auftrag als Grundlage des Handelns nicht mehr ausreicht und durch die Ereignisse überholt ist, muss der Entschluss diesen Verhältnissen Rechnung tragen. Der Führer trägt die volle Verantwortung, wenn er einen Auftrag nicht ausführt oder abändert. Stets muss er dabei im Rahmen des Ganzen handeln.»* Dieser Stil wurde weiterentwickelt, und die Truppenführer gingen mit folgender Maxime in den Zweiten Weltkrieg:

«Ein Befehl soll alles das, aber nur das enthalten, was der Untergebene wissen muss, um seinen Auftrag erfüllen zu können. Hierzu ist dem Unterführer die Freiheit des Handelns zu lassen.»

So entstand aus der Verpflichtung zum Handeln, Freiheit des Entschlusses und Einbindung in den Auftrag ein sorgfältig ausbalanciertes Kraftfeld, das grosse Energien freisetzt und in Verbindung mit der Moral der Truppe die Kampferfolge der Wehrmacht in den Anfangsjahren des Krieges ermöglichte. Durch das Eingreifen Hitlers mit den Haltebefehlen wurde unter anderem der Zusammenbruch beschleunigt.

Guderian sagte dazu: *«Das Auftragsverfahren, bei welchem dem Unterführer ein Auftrag erteilt, die Art der Ausführung aber ihm überlassen wurde, wich dem starren Befehl. Diese Methode entsprang dem Misstrauen und der Unfähigkeit.»* Der Haltebefehl ersetzte die Führung durch Auftrag mit Führung durch Befehl.

Mit dem Aufbau der Bundeswehr wurde die Auftragstaktik wieder eingeführt. Zurzeit wird aufgrund der verfügbaren Informationssysteme und der Zusammenarbeit im NATO-Rahmen eine Mischform praktiziert.

Absolut verstandene Auftragstaktik ist heute

aufgrund der zeitlichen und technischen Verhältnisse kaum noch realisierbar. Die Koordinationsaufgaben sind gegenüber früher wesentlich grösser geworden. Für unsere Armee wird *«gelenkte Auftragstaktik»* die wirkungsvollste Führungstechnik sein; diese Formulierung gebrauchte der Kdt FAK 4 unlängst in einem Vortrag.

- **Wir zeigen glaubwürdige Führung in Truppenübungen.**

Die Einladung von Gästen zu Manövern und Truppenübungen hat einen direkten dissuasiven Wert, wenn wir die Gelegenheit nützen und gute Gefechtsführung vorzeigen. Dabei ist von Bedeutung, dass ruhige, überlegte und zwingende Führung präsentiert wird. Jede Art der Selbstdarstellung von einzelnen Akteuren ist zu vermeiden. Wenn ein Zuschauer und Beobachter erleben kann, wie von der obersten Führung bis zur untersten Führung ein einheitliches Prinzip herrscht, welches Ordnung, Ruhe, Klarheit und Sicherheit schafft, dann wird eine direkte Wirkung ausgestrahlt.

- **Wir benützen die Medien dazu, über unser Können zu informieren.**

Dissuasion wird nur erreicht, wenn ein möglicher Gegner über unsere Tätigkeiten informiert ist und sie ernst nimmt. Die Information ist folglich gezielt und geführt zu betreiben. Die Medienschaffenden arbeiten nach bestimmten Prinzipien und Regeln. Diese sind zu beachten und zu nutzen. Wir haben erst kürzlich erlebt, welche negative Wirkung durch Antippen von empfindlichen Stellen erzeugt werden kann.

Im GSt Of Seminar FAK 4/85 wurde versucht, Medienvertreter in die Führungsarbeit der GSt Of einzuweisen. Dabei war nicht beabsichtigt, dass über das Seminar berichtet werden sollte. Vielmehr wurde den Journalisten Stoff vermittelt, der ihnen die künftige Informationsarbeit erleichtern helfen sollte. So wurden sie in die Technik der Lagebeurteilung und Entschlussfassung eingeführt und erlebten selber die Führung im Kampf. Möglicherweise wurden dadurch Zusammenhänge aufgedeckt, die bis anhin verschlossen waren. Nur wer über Sachkenntnisse verfügt, kann informieren. Jammern und in eigenen gleichgesinnten Kreisen über Presse, Radio und Fernsehen schimpfen, bringt keine Veränderung und keine verbesserte Information. Die Medienleute sind anzugehen und einzubinden. Ihre Arbeitstechnik und ihre Informationsphilosophie sind zu analysieren. Diese Ergebnisse sind auszuwerten und in einer gewandten Führung anzuwenden. Nur selten werden mit dieser Methode Pannen zu verzeichnen sein. Da die Leute im Produktionszwang stehen, ist ein gewisser zudienender Service unumgänglich – Presserohstoff, Fotografien, Transportmittel, persönliche Beratung usw. Es geht darum, unsere Sache zu verkaufen. Jeder Verkäufer und Werbefachmann orientiert sich nach dem Kunden, ohne dabei unterwürdig zu werden. Er bemüht sich, das Interesse an seinem Produkt zu wecken, es gut darzustellen, den Kunden zu überzeugen, um ihn kaufwillig zu machen. Dieses Verfahren trifft auch für unsere *«Verkaufsaufgabe»* zu. Wenn wir uns im Informationsbereich um Sachkenntnis bemühen, eine gewisse Offenheit an den Tag legen und den Presseleuten gegenüber ein angemessenes Vertrauen entgegenbringen, machen wir gute Erfahrungen, erfüllen wir unseren Informationsauftrag und erreichen dadurch dissuasive Wirkung.

Mehrheit der Schweizer misst der Armee eine wichtige Rolle zu

ap. Die Mehrheit der Schweizer ist laut einer Umfrage überzeugt, dass die Armee zur Friedenssicherung und zur Verteidigung des Staatsgebietes notwendig ist. Dies geht aus einer repräsentativen Umfrage hervor, die das Marktforschungsinstitut Isopublic im Auftrag des Vereins zur Förderung des Wehrwillens und der Wehrwissenschaft bei 993 Personen der Deutsch- und der Westschweiz durchgeführt hat, wie der Verein im August in Zürich mitteilte. 79 Prozent der Befragten erachten laut Mitteilung den Beitrag der Armee zur Landesverteidigung während des Zweiten Weltkriegs als wichtig oder sehr wichtig.

Urteil nach Altersgruppen

Die damals aktive Generation sei zu 90, die heute 35- bis 54jährigen seien zu 82 Prozent dieser Ansicht. 73 Prozent der heute unter 34jährigen bestätigten die damalige Wirksamkeit der Armee, heisst es. Die Befragung zeige, dass das Bedürfnis nach einer schlagkräftigen Armee heute weniger ausgeprägt und bei verschiedenen Altersgruppen unterschiedlich sei, heisst es weiter. 61 Prozent aller Befragten glaubten, dass die Milizarmee den Frieden in Freiheit und Unabhängigkeit weiterhin zu schützen vermöge. 76 Prozent der mehr als 55jährigen betrachteten die Armee zur Kriegsverhinderung und die Landesverteidigung als notwendig.

Junge weniger überzeugt

In der Gruppe der 35- bis 54jährigen teilten 62 Prozent diese Ansicht, während noch 52 Prozent der weniger als 35jährigen die Bedeutung der Milizarmee für die schweizerische Sicherheitspolitik als wichtig erachteten. 12 Prozent aller Befragten und 15 Prozent der Jüngsten hielten die Armee für völlig unwichtig. Der Verein zieht den Schluss, dass 81 Prozent der Befragten der Schweizer Armee grundsätzlich eine dissuasive Funktion und eine wirksame Rolle im Verteidigungsfall zumessen.

● Wir selber sind von unserer Sache überzeugt.

Es darf erwartet werden, dass wir auch im zivilen Leben alle Gelegenheiten wahrnehmen, um unsere Überzeugung darzulegen und zu vertreten. Ein von der Sache her überzeugtes Offizierskorps hinterlässt eine nachhaltige Wirkung. Wenn wir uns selber prüfen, stellen wir fest, dass wir in diesem Bereich gegenüber ausländischen Offizieren einen harten Massstab anwenden. Wenn wir kleine Unsicherheiten feststellen, schliessen wir sofort auf Unzulänglichkeiten im System. Wir werden mit denselben Massstäben von unserer Bevölkerung und von den Ausländern gemessen. Übermässige Kritiksucht, wie sie 1942 vom Wehrmachtsführungsstab erkannt wurde, ist kontraproduktiv und lässt auf mangelnde Sachkenntnis oder ungenügende Überzeugung schliessen. Beides Dinge, die keine dissuasive Wirkung hervorbringen.

● Wir lassen ungerechtfertigte Kritik von aussen nicht unwidersprochen.

Es kann uns nicht gleichgültig sein, wenn zurzeit gewisse Kreise unsere oberste Führung unfair attackieren. Sicher geht es nicht darum, eine heilige Kuh zu hüten und Missstände zuzudecken und zu beschönigen. Von uns wird erwartet, dass wir klare und auf Sachkenntnissen beruhende Argumente den tendenziösen, polemisierenden und in der Regel grob vereinfachenden Aussagen gegenüberstellen. Schädlich ist, wenn wir uns nicht äussern oder Zweifel offen lassen oder gar Öl ins Feuer giessen. Dieses Verhalten wird nicht einmal von der Gegenseite gewürdigt.

Es darf erwartet werden, dass wir zwischen der Argumentation gegen aussen und der Kritik gegen innen genau unterscheiden können. Wenn wir die beiden Dinge verwechseln, wird grosser Schaden angerichtet.



Im folgenden will ich mit fünf Leitsätzen einige Gedanken zu unserer **Führungsaufgabe im internen Bereich** darlegen. Ich gehe davon aus, dass eine echte Dissuasion nur möglich ist, wenn die Soldaten, welche sie erzeugen

sollen, an ihre Kraft, an ihr Können und an ihre Chancen glauben. Unsere Führungstätigkeit im internen Bereich muss sich darauf konzentrieren, überzeugte und überzeugende Soldaten heranzubilden.

«Nur wenn die menschlichen und nicht die materiellen Gesichtspunkte des Handelns in den Vordergrund gestellt werden, können taktische Verbände dazu gebracht werden, als Einheiten Höchstes zu leisten.» (Marshall)

● Wir sind eine verschworene Gemeinschaft.

Oft wird das Beispiel der israelischen Armee herbeigezogen. Da sollen Mannschaft und Führung ein gemeinsamer Haufen sein. Wir tun dann so, als ob in unserer Armee eine Kluft zwischen Mannschaft und Offizieren wäre. Auch die Kommission Oswald neigte von der Tendenz her in diese Richtung. Unsere Soldaten wünschen keine Nivellierung. Die meisten von ihnen wollen ihren Teil leisten, sie erwarten von den Vorgesetzten, dass diese ihre Arbeit und Leistung erbringen. Eine gesunde und normal geführte Kompanie ist eine verschworene Gemeinschaft. Der Einheitskommandant muss in diesem Bereich von seinen Vorgesetzten alle Unterstützung erhalten. Wir müssen ihm Gelegenheit geben, dass seine Soldaten für ihn «durchs Feuer» gehen können. Wir haben echte Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Jede krumme Tour falscher Forderungen oder die Anwendung falscher Massstäbe nach unten oder nach oben muss unterbleiben. Soldaten, welche mit Stolz von ihren harten Dienstleistungen und Strapazen, aber auch von den frohen Stunden der Kameradschaft erzählen können, wirken dissuasiv.

Ich habe in den letzten Jahren teilweise den Eindruck gewonnen, dass wir nur noch auf Leistungen ausgehen und dem kameradschaftlichen Erlebnis zu wenig Aufmerksamkeit schenken. Prüfen wir uns!

● Wir bemühen uns um eine offene und klare Personalführung.

Jeder Chef braucht seinen Handlungsspielraum, dies ist ganz besonders bei der Personalführung wesentlich. Schwache Chefs und Leu-

te, die das Klima vergiften, müssen entfernt werden. Da ist oft die übernächste Stufe zum Handeln aufgerufen.

Die Soldaten erwarten aber auch, dass Miesmacher bei der Truppe zur Rechenschaft gezogen werden. Die Handhabung des Disziplinarstrafrechtes wird von der anständigen und schweigenden Mehrheit genau beobachtet. Vordergründig wird dies oft nicht sichtbar. Gute Personalführung schafft ein gutes Betriebsklima, und das wird aussen spürbar.

● Wir vermeiden Führungsfehler.

Der Kdt FAK 4, Korpskommandant **Josef Feldmann**, hat das Motto geprägt: «Bei mir darf jeder Fehler machen, aber nicht zweimal denselben.»

Wir sind heute erzogen, dass wir alles vorausplanen. Was nicht geplant ist, darf auch nicht geschehen. Die Führung bricht zusammen, wenn unvorhergesehene Dinge passieren. Es darf nichts umstehen. Wir tun gut daran, wenn wir ausserhalb der Führungsgrundschulung, bei welcher alles einigermassen in geordneten Bahnen verlaufen soll, in der Anwendung der Führung Friktionen und Unvorhergesehenes einspielen.

Marshall sagt dazu:

«Sechzig Prozent der Kunst zu führen liegt im Vorausdenken, vierzig Prozent liegt in der Fähigkeit zu improvisieren.» Führungsfehler werden vermieden, wenn man die Chefs der Möglichkeit aussetzt, sie zu begehen. Die Truppe hat für Führungsfehler einen guten Spürsinn. Wir müssen nur mit offenen Ohren herumhören. Vom Soldaten erwarten wir den Treffer im ersten Schuss; was erwarten wir vom Chef – Führung auf Anhieb?

● Wir informieren die Truppe.

Unsere Truppe muss informiert sein, und zwar auch über «die kleinen Dinge». Information darf nicht verwechselt werden mit Begründung von Unzulänglichkeiten. Es ist wichtig, dass die Untergebenen wissen, was der Chef denkt und wie er sich zu Problemen stellt. Es ist immer wieder erstaunlich, wie wenig unsere Soldaten über den eigenen Betrieb wissen. Aus Unkenntnis zweifelt man sehr oft am eigenen Vermögen und aus halber Kenntnis mutet man den andern alles zu. Wer informiert ist, ist sicher; wer sicher ist, wird ernst genommen.

● Unser Führungseinfluss muss im Gefecht, in der Ausbildung und im Dienstbetrieb spürbar sein.

Wer glaubt, er müsse sich nur auf die Gefechtsführung ausrichten, Ausbildung und Dienstbetrieb seien Bereiche für Stabsangehörige, liegt falsch. Unsere Führungsaufgabe muss alles umfassen. Fallweise steht die eine oder die andere Thematik im Vordergrund.

Mit unserer Führungstätigkeit nehmen wir einerseits direkt Einfluss auf die Dissuasion, wenn wir nach aussen aktiv werden, andererseits nehmen wir indirekten und vielleicht nachhaltigeren Einfluss auf unsere uns anvertraute Truppe. Es geht darum, beides in ausgewogener Masse wahrzunehmen.

Euripides, vor über 400 Jahren vor Christus, stellte einfach und überzeugend fest:

«Zehn gut geführte Männer schlagen hundert ohne Führer.»

Unsere Führungsaufgabe müssen wir mit **Clarks** Feststellung bewältigen: «Die Kunst der Führung ist nur für Theoretiker kompliziert, für Praktiker überhaupt nicht.»