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

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 66 (1991)

Heft: 7

Artikel: Beispiele von Führungsfehlern und Organisationsmängeln im militärischen Alltag

Autor: Hagmann, Mathias

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-714352

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: 12.12.2025

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

Beispiele von Führungsfehlern und Organisationsmängeln im militärischen Alltag

Von Hptm Mathias Hagmann, Kdt Genie Stabskp 43, Wildegg

Im Anschluss an die Veröffentlichung *«Armeereformen»* im Schweizer Soldat 7/90 habe ich zahlreiche Kommentare erhalten. Nachfolgend stelle ich einige Situationen bzw Vorkommnisse dar, wie sie im zurückliegenden Wiederholungskurs (WK) bei der Truppe (Inf) vorkamen und gebe dazu ein Beispiel oder einen Kommentar. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen Möglichkeiten aufzeigen, und sind aufgrund der allgemeinen Verständlichkeit im *«Kurzstil»* abgefasst.

● Kadervorkurs (KVK): Zum Abschluss ein ca **15 km Eilmarsch** mit 800 m Höhendifferenz talwärts. Ein Drittel des Kaders ist danach offensichtlich nicht mehr zu gebrauchen
– dient das wirklich der WK-Vorbereitung? Sollte die Fitness nicht angepasster gefördert werden?

● **Fakultatives Nachtessen:** nach dem Kadervorkurs (KVK) Sonntag und einer tägigen Verschiebungsaktion am 1. WK-Tag:
– wird damit das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert?
– ich habe die Erfahrung gemacht, dass nach besonders anstrengenden Tagen ein *«besonderes»* Nachtessen angebracht ist und die Moral entsprechend hebt.

● **Essen-Fassen:** es gibt immer noch Einheiten, in denen das Morgenessen punkt 0600 Uhr einzunehmen ist; damit möglichst viele anstehen müssen!
– Essenszeiten sind besser derart anzusetzen, dass diese *«von ... bis»* eingenommen werden können. Alles andere ist Schikane. Ideal: Selbstbedienung.

● **Kontrolle der Wache:** der Ausgang ist um 2200 Uhr beendet, die Kontrolle erfolgt um 2300 Uhr – kurz nachdem sich die Mannschaft zur Ruhe gelegt hat. Durch das Auslösen eines Alarms unter Mitnahme der scharfen Munition soll das Dispo geprüft werden.
– ist es nicht besser, die Wache dann zu überprüfen, wenn nach Plan eine Ablösung erfolgt? Dann können nämlich gleich zwei Phasen kontrolliert werden.

● **Mitarbeit des Kaders:** bei Holzräumungsarbeiten arbeiten die Of nicht mit und sind während 2 Wochen als Kontrollorgane eingesetzt. Sie tragen stets Arbeitsuniformen und Krawatte.
– ist das die richtige Art von Führung und Einsatz der best-ausgebildeten Männer der Einheit?
– warum eine Einheit in solchen Fällen nicht nach Baustellen organisieren und alle Kader dabei einsetzen?
– es gibt eine eiserne Regel, die besagt, dass die vordersten Kader das gleiche Tenü tragen wie die Mannschaft.
– schliesslich wird durch die Mitarbeit/Organisation des **gesamten** Kaders der Zusammenhang gefördert; so kann man auch führen erlernen.

● Nach 2 Wochen **harter Holzarbeit** (ungewohnt) wird als Abschluss ein sogenannter Patr Lauf nach Arbeitsende veranstaltet.
– ist das eine Anerkennung für die geleistete Arbeit?
– wäre es nicht angebracht, diesen Abend zum Beispiel mit einem Schwimmbadbesuch abzuschliessen? Schliesslich konnte man nicht jeden Tag duschen ...

● Eine Gruppe ist nach Verrichtung von Arbeiten zu **Gunsten ziviler Instanzen** mit der Arbeit früher fertig und besucht ein Restaurant. Dies ist natürlich ausdrücklich verboten; sie werden dabei von den Of im gleichen Restaurant erwischt, da diese dort den Nachmittagsjass pflegen ...
– sicher haben sie sich über einen Befehl hinweggesetzt aber: wo hält sich im KMob Fall eine Füs Kap auf, wenn sie sich in einer kleinen Bauerngemeinde befindet und es 5 Grad Celsius hat?
– es ist eine alte Erfahrung, dass alles was verboten ist, erst recht seinen Reiz hat. Schliesslich erlaube ich mir auch im zivilen Leben *«einzukehren»*.

● Während einer Übung schläft eine ganze Kompanie (Kp) im Saal des Restaurants *«Rössli»* – getrennt vom Stammtisch durch eine Faltwand. Während die Kp um 2230 ZV hat, setzen sich die Of an die Wirtschaftstische und geben sich **kulinarischen und andern Genüssen** in entsprechender Lautstärke bis 0200 Uhr hin ...
– richtig ist, dass die örtliche Polizeistunde **von allen** zu respektieren ist
– kann ein Chef in dieser Situation überhaupt noch glaubwürdig sein?

● Eine Kp veranstaltet einen **Kompanieabend.** Am andern Morgen wird das Morgenessen um punkt 0600 Uhr kontrolliert ... es sind nur 20 Prozent anwesend. Als erzieherische Massnahme wird der nächste Ausgang um 1½ Stunden gekürzt. Am gleichen Tag aber haben die Of ausgeschlafen, die Uof ziehen den *«Karren»*.
– *das Ganze macht kaum Stimmung.*

● Während eines tägigen **Gefechtsschiessens** werden unter dem Thema Panzerabwehr ganze zwei Übungen absolviert – einen ganzen Tag immer die gleichen Übungen.
– warum nicht 4 Übungen absolvieren, das Mittagessen selber zubereiten lassen und einen Wettkampf einbauen? Bei einem derart einfältigen Programm wie eingangs erwähnt, wird die Mannschaft kaum mit Begeisterung dabei sein.

● **Ausgang:** in einer Einheit ist im WK der Ausgang generell auf zwei Mal pro Woche und auf 2230 beschränkt.
Der Ausb Chef hat tatsächlich festlegen müssen, wieviel die Mindestzahl an Ausgangstagen ist. Diese Weisung ist an und für sich schon schlimm genug, da es sie offenbar brauchte. Das Resultat ist nun, dass in vielen Einheiten diese Mindestzahl zur Norm erhoben wurde! Ich glaube kaum, dass man erwachsene Männer nach erledigter Arbeit um 2200 oder 2230 Uhr *«zu Bett schicken»* kann. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die örtliche Polizeistunde als Zimmerverlesen (ZV) die bessere Lösung ist und dass nur dort eingegriffen werden muss, wo Einzelne infolge zu langem Ausgang die Leistung nicht mehr erbringen.

● **Letzter Ausgang** vor der WK-Entlassung: Kdt und Fw kontrollieren persönlich das genaue Einrücken um anschliessend den Ausgang bis in die Morgenfrühe zu pflegen ... Es gäbe hier zwei Lösungen:
– konsequent sein und sich am gleichen Ort aufs Ohr legen oder
– ganz einfach auf die Kontrolle verzichten, beides ist eine Charakterfrage

● Eine Kompanie schläft; mitten in der Nacht erfolgt ein **Alarm** und anschliessend Bezug des Ortsdispositifs, Auftrag 4 Std halten.
– eine solche Übung lässt sich nur perfekt vollziehen, wenn sich die Truppe im entsprechenden Bereitschaftsgrad (BG) befindet
– oder glauben Sie, liebe Leser, allen Ernstes, im Ernstfall schlafe eine Kp den Schlaf der Gerechten auf einem *«Haufen»?*
ist eine solche Einheit wirklich (im Sinne des Wortes ...) marschbereit?
– vielleicht lernt das Kader noch in diesem Jahrhundert einmal während zwei Wochen am gleichen Ort wie die Mannschaft zu schlafen, zu essen, zu duschen usw, weil die Of und Uof im Ernstfall keine Privatzimmer im ganzen Dorf verstreut haben werden ...

● Während einer mehrtägigen Übung bei kalten Temperaturen zieht eine Kompanie in ein Dorf ein. Es hat ein einziges Restaurant. Während Stunden muss sich die Küche abmühen, die Benzinvergaserküche zu tarnen, schauen, dass nichts anbrennt, noch eine Wache stellen und darauf achten, dass alle das weisse Hübli tragen, da sonst der *«Haber»* zum vorneherein schlecht ist ...
– Der Wirt der *«Linde»* macht aber das Angebot, dass in seiner Küche die Mahlzeiten zubereitet werden könnten, da er sowieso Wirtesonntag habe.
– warum also nicht bereits bei der Erkundung die *«Linde»* belegen; diese würde zudem eine hervorragende Tarnung darstellen.
– der *«unbedingt notwendige»* Stacheldraht kann im weiteren um das Nachbarhaus gewickelt werden, so dass auch die Täuschung perfekt ist ...
Diese **Beispiele** lassen sich (leider) wahrscheinlich beliebig fortsetzen. Sie zeigen auf, dass Kompetenz und Führungsstil **nicht** gradabhängig sind, sondern vom persönlichen Engagement und Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst werden und auch nichts mit dem *«System»* zu tun haben. Nur durch das persönliche Verhalten schafft man diejenige Akzeptanz, die notwendig ist, um als Chef in einer Einheit auch in ernsten Zeiten bestehen zu können. Dort, wo nur infolge eines Grades *«Achtung»* herrscht, besteht keine Aussicht auf Erfolg in der Praxis. Ist es im Zivilleben anders? ✚