Führung in der Praxis - im Spiegel der Armeereform 95

Autor(en): **Steiner, Dominique**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **70 (1995)**

Heft 3

PDF erstellt am: **02.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-713684

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Führung in der Praxis – im Spiegel der Armeereform 95

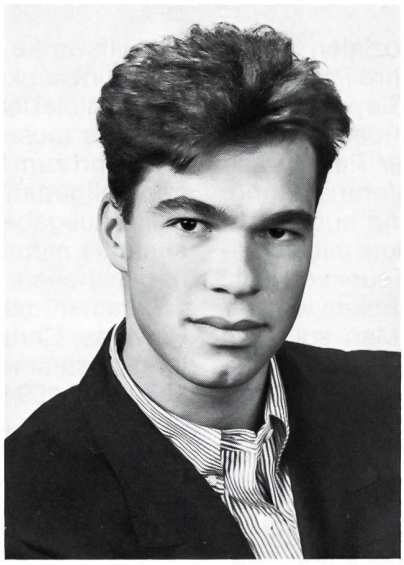
Von Leutnant Dominique Steiner, Basel

Es ist populär geworden, vieles zu ändern und umzubauen, im Zuge dieser Modernisierungswelle hat sich auch unsere Armee ein neues Gewand umgelegt. Mit der Armeereform 95 sollte der jahrelang vernachlässigten «angemessenen Reaktion auf den Zeitgeist» (1) Einhalt geboten werden. Wer sich heute als junger Mensch dazu entschliesst, eine Führungsposition in unserer Milizarmee zu übernehmen, begibt sich in die Kontroverse. Kritische Fragen und Bemerkungen aus dem zivilen Umfeld sind jungen Unteroffizieren oder Offizieren nicht unbekannt. Der Rekrut tritt vielfach seinen ersten Dienst mit vorgefasster Meinung an, ein Umschwung hängt in der Folge alleine von der Überzeugungskraft seines Vorgesetzten ab.

Der Schriftsteller Giuseppe Tomasi di Lampedusa schrieb einmal: *«Wenn wir wollen, dass alles so bleibt wie es ist, müssen wir zulassen, dass sich alles verändert.»* Änderungen sind notwendig für unsere Evolution, wir würden ansonsten stehenbleiben, auch die Armee. Sehr rasch könnten wir im nationenüberspannenden Vergleich nicht mehr mitreden und mithalten. Mit der Armeereform 95 wird erstmals Raum für neues Gedankengut geschaffen. Wie sieht die Möglichkeit zur Umsetzung in der verbandsnahen Praxis aus?

Macht bedarf der Legitimation

Führung wird allgemein mit dem Begriff der Herrschaft gleichgesetzt. Dem ist insofern nichts entgegenzuhalten, da wir immer vom Prinzip des Führenden und Geführten, somit vom Herrschenden und Beherrschten, auszugehen haben. Die Herrschaft respektive die Führung wird in der Institution Armee durch ein strukturiertes Grad- und Auszeichnungssystem gewährleistet. So kann man sich offen fragen, welchem Zweck Auszeichnungen – angesichts der technischen und modernen Waffensysteme – heute noch nachkommen, während von einer gesunden und zeitgemässen Hierarchie sehr viel zu halten ist. Die Abstufung in Grad und Funktion dient dem reibungslosen Ablauf unserer Ausbildung in Friedenszeiten und im Krisen- und Kriegsfall der problemlosen Gefechtsführung.
Der wesentlichste Punkt der Führung liegt in der Legitimation der Führenden und in der Sicherung des Zuspruchs der Beherrschten. Wie verschafft sich eine junge Führungskraft den besagten Zuspruch von unten? Die menschliche Komponente wird oft unterdrückt, nur wer sich beispielsweise hart, unparteiisch, gefühllos und unantastbar gibt, könne als Autoritätsperson wahrgenommen werden. Dieser Irrtum wird teilweise immer noch gelehrt. Dabei sei die Frage erlaubt, wer denn einem solchen Anspruch überhaupt noch gerecht werden will.
Der Zuspruch von unten hängt zu grossen Teilen von der Haltung des Vorgesetzten ab, er beeinflusst das entgegenkommende mit seinem entgegenbringenden Vertrauen. Wer seine Soldaten als Mitarbeiter zur Erlangung eines gemeinsamen Ziels betrachtet, gewinnt als Vorbildperson wie als Führungspersönlichkeit.



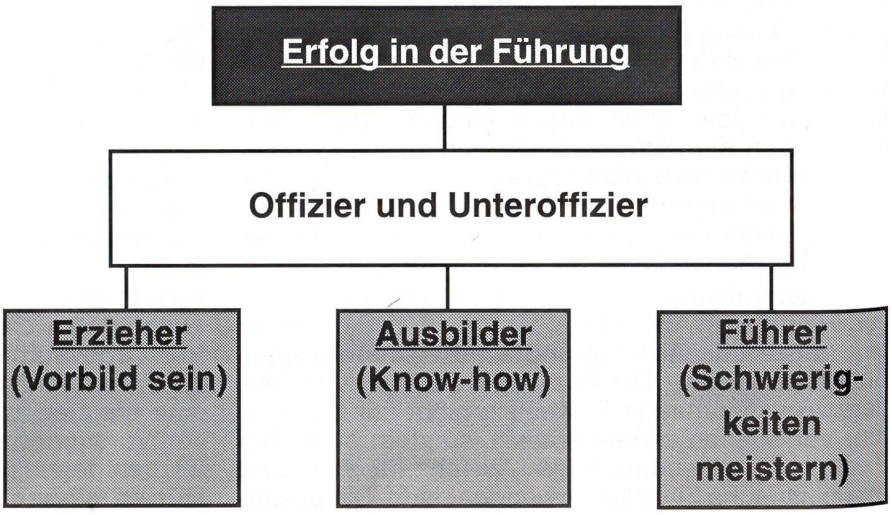
Kurzporträt

Dominique Steiner, Jahrgang 1970, ist Student der Rechtswissenschaften an der Universität Basel. Im Militär Leutnant der Panzerjäger-Kompanie 22 der Feld Division 5. Seit 1988 ist Steiner nebenamtlich als Moderator und Redaktor für Radio Basilisk, Basel, tätig. Er ist seit 1990 Mitglied und seit 1992 in der Drogenkommission der Basler FDP engagiert.

Anstrebenswert ist das Prinzip der Erwachsenenbildung; insbesondere dem persönlichen Kader ist Freiraum für ein Sich-Wohlfühlen-Können zu schaffen. Im Anschluss kann dann auf der Grundlage einer zeitgemässen, vom gesunden Verstand geleiteten Führung weiter aufgebaut werden. Das Resultat durchschlägt zwingend bis auf die Stufe der Soldaten.

Das kontemporäre Sein im Chef

An Bedeutung gewinnt die Information und dadurch die Art des Informierens. Wer informiert, schenkt Vertrauen. In der heutigen multimedialen Gesellschaft steigt das allgemeine Bedürfnis, informiert zu sein, auf ein enormes Mass an. Die jungen auszubildenden Soldaten sind gewohnt, den komplexen Ablauf einer Materie bis ins Detail kennenzulernen. Eine Rekrutenschule vermittelt viel Neues, bisher Unbekanntes, da wirkt es gewinnbringend, wenn heutige Rekrutengenerationen von Anfang an umfassend und in regelmässigen Zeitabständen informiert werden. Die bewusste Informations- und Kommunikationsschulung wird in den militärischen Führungslehrgängen vernachlässigt, obschon ihr eigentlich inzwischen Priorität beizumessen ist.
Ein Vorgesetzter vermag bekanntlich zu wirken, wenn er ein Können vorzuweisen hat. Mit der fachlichen Überlegenheit erfüllt die Führungskraft die hohen Erwartungen seiner Soldaten. Die Aufgabe des Führens bedingt daher einen stets stufengerechten Ausbildungs- und Informationsstand. Ein moderner Führer kann sich mit allen Themen aktiv auseinandersetzen, so ist das bewusste Informieren in Büchern, Zeitungen, bei Vorgesetzten und in den Reglementen unerlässlich. Im Bereich der Vermittlung von Stoff haben die militärischen Führungsschulen aufzuholen. Ein Beispiel: Der militärgeschichtlichen Aufarbeitung, verglichen mit verschiedenen Staaten, muss in der regulären Ausbildungszeit mehr Platz eingeräumt werden. Eine Ausbildung, die Aktualität für sich beansprucht, muss mit dem Geschehenen im Kontext stehen, ansonsten ist jede Ausbildung eine Farce.
Abschliessend noch einige Worte zur körperlichen Fitness, die unbestritten zum Wirkungsbild eines Vorgesetzten gehört. Die alten Römer pflegten in ihrer klassischen Blütezeit die Lebenshaltung des gesunden Geistes im gesunden Körper («mens sana in corpore sano»), vereinfacht heisst das, wer von vorne führen will, muss vorne wegziehen können. Selbst wenn Churchill, auf die Frage nach dem Rezept für sein Altwerden, antwortete, keinen Sport zu treiben, als Staatsmann kann man sich wohl gewisse Marotten leisten und das Gegenteil behaupten. Auf dem Gebiet der sportlichen Ausbildung haben militärische Schulen (vor allem die Rekruten-, Unteroffiziers- und Offiziersschulen) Boden gut gemacht, realistische Nahkampfausbildung mit



professionellen Trainern und das sonstige Angebot sind für einen grossen Teil der Interessen abdeckend.

Kern der Führung

Führung kann auf Dauer nur befriedigen, wenn sie mit Erfolg betrieben wird. Der besagte Erfolg hängt von einem Unterbau ab, dem heute zu wenig Bedeutung zukommt. Der Unteroffizier oder Offizier hat wieder vermehrt Erzieher, dann Ausbilder und Führer zu sein. Die Gründe sind mannigfaltig, einige Beispiele: eine trendhafte Individualisierung der jungen Leute durch eine zunehmende Urbanisierung, viele junge Menschen wachsen in zerrütteten Familienverhältnissen auf, die Folgen antiautoritärer Erziehung usw.

Opfer für die Armee

Opfern ist heutzutage denkbar uninteressant geworden, die Prosperität der 80er Jahre lehrte, das eigene Wohl weit vor das allgemein staatliche zu stellen. Immer weniger wird der Staat als Wurzel für das persönliche Gelingen und dadurch der gesamten Gesellschaft ins Zentrum gerückt. Nur was eigenen Nutzen und Vorteil bringt, wird als pflegenswert betrachtet. Bezogen auf das Weitermachen in der Armee gehen die Tendenzen ebenfalls in diese Richtung, grosse Unternehmen stellen die betriebswirtschaftliche Rentabilität vor die staatsbürgerliche Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter. Die militärische Grund- und Führungsausbildung muss an Niveau zulegen, um angeeignetes Wissen und Können der zivilen Praxis nachhaltig nutzbar zu machen. Wenn diese Massnahme nicht bald vollzogen wird, verliert die Armee noch mehr an Attraktivität. Die *«besten Köpfe»* konzentrieren sich in der Folge ausschliesslich auf die zivile Laufbahn, Anreize sind da schliesslich genügend vorhanden. Der Milizarmee bleiben nur noch wenige, wirklich fähige Führungspersönlichkeiten.

Ein Staat wird allgemein durch drei Komponenten, das Staatsgebiet, die Staatsgewalt und das Staatsvolk definiert. Da wir ein Milizparlament, eine Milizarmee und unzählige politische Ämter auf nebenberuflicher Basis haben, lebt die Schweiz um so mehr von der aktiven Teilnahme seines Volkes. Jeder in der Schweiz lebende Mensch, unabhängig seiner Religion, Hautfarbe und seiner Staatsangehörigkeit, muss, im Rahmen seiner Möglichkeiten, einen persönlichen Beitrag für das Gemeinwohl leisten wollen und können.

Schlussgedanke

Die Armee 95 zeichnet viele Wege und Möglichkeiten auf, es gilt, diese Wege mutig zu beschreiten. Die offene Akzeptanz Änderungen gegenüber ist von grosser Bedeutung, die Gesellschaft, betrachtet im Wandel der Zeit, befindet sich in einem konstanten Umbruch. Die Armee und deren Führer müssen lernen, von starren Strukturen wegzukommen und die Impulse der Zeit aufzunehmen und in die Führung einzubringen.

(1) Schweizer Soldat 1/95, Artikel von Hauptmann i Gst Daniel Heller, «Ein neuer Führungsstil»

Zum Artikel:
Der Artikel stützt sich auf eine Schrift, «Essay über Führung», die der Autor als Unterrichtsmittel für seine auszubildenden Unteroffiziere verfasst hat. Eine Abschrift kann beim Autor unter folgender Adresse angefordert werden: Dominique Steiner, Rümelinbachweg 19, 4054 Basel (Tel./Fax: 061 281 33 27).

GEHORSAM

Die Fähigkeit des Gehorsams ist eine Anlage, aber keine Tugend.

Divisionär Edgar Schumacher (1897–1967)

BEURTEILUNG – ENTSCHLUSS – BEFEHL

In der Beurteilung ist es das geistige Vermögen, das, was man auch spezifische Begabung nennen mag, hinaufgesteigert beim Ungewöhnlichen bis zur Genialität. Im Entschluss tritt die Willenskraft die Herrschaft an; in der Befehlsgebung endlich die praktische Begabung, sowohl nach der organisatorisch-sachlichen wie nach der psychologisch-persönlichen Richtung.

Divisionär Edgar Schumacher (1897–1967)

PUCH G
300 GSE 4x4

Nicht nur für harte Einsätze

Steyr-Daimler-Puch (Schweiz) AG
Bernstrasse 117
3613 Steffisburg

NOK-Informationszentrum

Clubreise
Geschäftsausflug
Familientrip
Schulreise

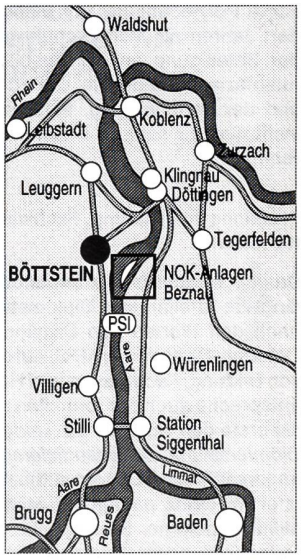
Strom –
Ihr nächstes
Ausflugsziel!

Aktuelle Energieausstellung rund um den Strom: Wasserkraft, Kernenergie erneuerbare Energien.

Täglich geöffnet; freier Eintritt!

Anmeldung für Gruppen, Führungen und Besichtigung des Kernkraftwerks Beznau:

NOK-Informationszentrum
5315 Böttstein/AG
Telefon: 056/45 00 31



Nordostschweizerische Kraftwerke AG NOK