

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 143 (1977)

Heft: 6

Artikel: Menschenführung im Militär (2. Teil)

Autor: [s.n.]

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-50943>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 17.03.2025

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

Menschenführung im Militär (2. Teil)

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 1271329

Kenntnisse

Der Vorgesetzte sollte ein Programm ausarbeiten, an Hand dessen er sich **laufend über die neuesten Errungenschaften auf seinem militärischen Fachgebiet und neue Führungsgrundsätze** sowie über die örtlichen Verhältnisse und die allgemeine Weltlage unterrichten kann.

Grundlagen der Führung

Die folgenden **Leitsätze** sind die Grundlagen der Führung:

- Lerne dich selbst kennen und suche dich zu vervollkommen.
- Beweise in technischen und taktischen Fragen fachliches Können.
- Suche Verantwortung und über-nimm die Verantwortung für dein Handeln und Tun.
- Triff deine Entscheidungen wohl-überlegt und rechtzeitig.
- Sei Vorbild.
- Lerne deine Männer kennen und Sorge für ihr Wohl.
- Halte deine Männer auf dem laufen-den.
- Fördere bei deinen Untergebenen das Verantwortungsbewußtsein.
- Vergewissere dich, daß der Auftrag verstanden wurde und daß er laufend überwacht und zu Ende geführt wird.
- Lehre deine Männer, als Team zu handeln.
- Setze deine Einheit gemäß ihren Fä-higkeiten ein.

Vorbild sein

Ein Führer muß seinen Männern **durch seine Integrität und seinen Mut sowie durch sein administratives und fachliches Können und sein persönliches Auftreten und Verhalten ein Vorbild sein**. Darüber hinaus muß er durch seine eigene Leistung die Normen für das persönliche Verhalten und berufliche Können seiner Truppe festsetzen. Wenn er in ungünstigem Licht erscheint, kann das Verhältnis gegensei-

tigen Vertrauens und beiderseitiger Achtung, das zwischen ihm und seinen Männern bestehen muß, zerstört werden.

Einige **Methoden** zur Verwirklichung dieser Grundsätze sind:

- Sei körperlich fit, gepflegt und korrekt gekleidet.
- Beherrsche dich. Der Vorgesetzte, der zu unkontrollierten Zornausbrüchen oder zu Depressionen neigt, wird als Führer weniger Erfolg haben.
- Gib dich optimistisch. Fördere den Erfolgswillen, indem du die Fähigkeiten deiner Einheit nutzt. Je schwieriger die Lage ist, desto mehr mußt du in deiner Haltung Ruhe und Vertrauen zum Ausdruck bringen.
- Verhalte dich so, daß dein persönliches Tun und Lassen keinen Anlaß zu Tadel bietet.
- Zeige Initiative und fördere die Bereitschaft zur Initiative bei deinen Untergebenen.
- Verhalte dich gegenüber deinen Vorgesetzten und Untergebenen loyal. Unterstütze die gesetzlich zulässigen Befehle der vorgesetzten Offiziere auch dann, wenn du nicht mit ihnen einver-

standen bist. Loyalität duldet keine einseitige Haltung.

- Vermeide parteiisches Verhalten gegenüber einem Untergebenen.
- Zeige Zivilcourage. Stehe zu deinen Grundsätzen.
- Teile Gefahren und Mühsal mit den Soldaten deiner Einheit und beweise ihnen, daß du bereit bist, deinen Teil der Last zu tragen.
- Wecke durch eigene Leistung in deinen Untergebenen die Überzeugung, daß du für den Posten, den du innehast, der beste Mann bist.
- Delegiere Verantwortung und Autorität an deine Untergebenen, aber überwache sie dann nicht zu streng, damit sich ihre Initiative entfalten kann.
- Bemühe dich um einen hohen beruflichen Leistungsstand.

Halte die Soldaten deiner Einheit auf dem laufenden

Das ermutigt sie zu Initiative, fördert die Teamarbeit und stärkt die Moral. Früher waren die Soldaten nicht gewohnt, daß man ihnen sagte, warum sie einen Auftrag ausführen sollen. Sie akzeptierten die Tatsache, daß ihre Vorgesetzten diesen Auftrag für nötig hielten, und führten ihn aus. Der **Soldat von heute ist jedoch in einer Gesellschaft aufgewachsen, deren weitreichende Kommunikationsmedien ihm Wissen vermitteln und ihm bewußt machen, was um ihn herum vorgeht**. Außerdem ist ihm in der Schule beigebracht worden, die Logik im Ablauf der Dinge zu suchen, selbständig zu denken und in Frage zu stellen, was ihm keinen Sinn zu ergeben scheint. Deshalb erwartet er, informiert zu werden und, wenn möglich, den Grund für einen Auftrag zu erfahren. Andernfalls fühlt er sich wo-



Bild 4. Die Grundlagen der militärischen Menschenführung können gelehrt und gelernt werden. Diese Befähigung zur Führung ist nicht angeboren. Jeder Vorgesetzte kann seine Leistung durch Lernen, Analyse seines eigenen Verhaltens und durch die Praxis verbessern.



Bild 5. Im Gefecht erwarten Männer, daß ihnen befohlen wird, was sie tun sollen, ohne Zeit für Erklärungen zu verlieren.

möglich frustriert, und darunter leiden seine Leistungen.

Der gut informierte Soldat hat eine bessere Einstellung zu seinem Vorgesetzten und zu seiner Einheit und wird deshalb auch ein besserer Soldat sein. Außerdem werden dadurch die Unterführer über die Lage auf dem laufenden gehalten und können in deiner Abwesenheit auf Grund der gleichen Überlegungen zu den gleichen Entschlüssen kommen wie du.

Wenn der Soldat den Auftrag und die eigene Rolle bei dessen Durchführung versteht, kann er sich im Einklang mit der dienstlichen Zielsetzung ein persönliches Ziel stecken und dementsprechend handeln. **Ein Vorgesetzter wird jedoch nicht immer in der Lage sein, seinen Männern die Gründe für jeden Auftrag zu nennen**, weil er sie möglicherweise selbst nicht kennt oder für eine Erklärung keine Zeit ist. Wenn die Soldaten aber wissen, daß ihr Führer ihnen – wenn immer möglich – den Grund für einen Auftrag oder den damit beabsichtigten Zweck erklärt, werden sie entsprechend reagieren. Wenn sie ihrem Vorgesetzten Achtung und Vertrauen entgegenbringen, werden sie viele Aufträge akzeptieren, ohne den Grund zu kennen.

Im Gefecht erwarten Männer, daß ihnen befohlen wird, was sie tun sollen, ohne Zeit für Erklärungen zu verlieren. Ein weiterer Grund dafür, die Männer immer zu informieren, besteht darin, daß Soldaten oft vor dem Unbekannten Angst haben. Wenn sie laufend informiert werden, verringerst du ihre Angst und wirkst Gerüchten entgegen.

Einige Methoden zur Anwendung dieser Grundsätze sind:

- Erläutere – wenn immer möglich –, warum Aufträge ausgeführt werden müssen und wie du sie durchzuführen gedenkst.
- Vergewissere dich durch häufiges Nachprüfen, daß die Unterführer die nötigen Informationen an die Soldaten weitergeben.
- Sei wachsam und gehe der Verbreitung von Gerüchten nach. Tritt Gerüchten entgegen, indem du sie mit der Wahrheit konfrontierst.
- Stärke Moral und Korpsgeist, indem du Informationen über die Erfolge deiner Einheit bekannt gibst.
- Informiere die Soldaten deiner Einheit laufend über die geltenden Gesetze und die Verordnungen, durch die ihre Besoldung, ihre Aufstiegsmöglichkeiten, ihre Rechte und ihre Vergünstigungen geregelt werden.

Fördere das Verantwortungsbewußtsein deiner Untergebenen

Eine andere Möglichkeit, den Soldaten dein Interesse an ihrem Wohlergehen zu zeigen, besteht darin, daß du ihnen Gelegenheit gibst, sich in ihrem Beruf zu entfalten. **Das Delegieren einer Autorität, die in angemessenem Verhältnis zur Verantwortung steht, fördert das gegenseitige Vertrauen und die Achtung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.** Es ermutigt auch den Untergebenen, Initiative zu zeigen und sich rückhaltlos für die Durchführung des Auftrags seiner Einheit einzusetzen.

Der Vorgesetzte, der Autorität in angemessenem Umfang delegiert, zeigt Vertrauen in seine Untergebenen und stärkt damit ihre Bereitschaft zur Übernahme noch verantwortungsvoller Aufgaben. Ein Vorgesetzter, der es versäumt, Autorität zu delegieren, legt damit **Führungsschwäche** an den Tag.

Einige Methoden zur Anwendung dieses Grundsatzes sind:

- Halte den Befehlsweg ein.
- Sage deinen Untergebenen, was sie tun sollen, nicht, wie sie es tun sollen. Mache sie für das Resultat verantwortlich.
- Gib deinen Männern häufig Gelegenheit, Aufgaben und Pflichten der nächsthöheren Ebene auszuführen.
- Versäume nicht, die Leistungen deiner Untergebenen zu loben, wenn sie Initiative und Geschick gezeigt haben.
- Korrigiere die Fehler eines Untergebenen in seinem Urteil oder seiner Handlungsweise so, daß er nicht entmutigt wird. Vermeide es, vor anderen Kritik zu üben oder zu tadeln.
- Zögere nicht, einem Untergebenen zu raten und zu helfen, wenn er darum bittet.
- Gib deinen Männern zu verstehen, daß sie für unverschuldete Fehler keine Bestrafung zu erwarten haben.
- Setze deine Männer so ein, wie es ihren erwiesenen und potentiellen Fähigkeiten entspricht.
- Setze dich rückhaltlos und fair für deine Untergebenen ein. Vertraue jedem einzelnen, solange du nicht vom Gegenteil überzeugt wirst.
- Trage bereitwillig Verantwortung und verlange, daß deine Untergebenen das gleiche tun.

Mache ein Team aus den Soldaten deiner Einheit

Die Erteilung klarer, knapper Befehle und die Überwachung ihrer Ausführung macht nur einen Teil des guten Vorgesetzten aus. **Gute Ausbildung der Soldaten ist Vorbedingung für die Erfüllung jedes Auftrags.** Es ist die Pflicht des Vorgesetzten, die Männer seiner Truppe so auszubilden, daß sie taktisch und technisch voll leistungsfähig sind und daß sie als Team zusammenarbeiten können. Teamgeist ist ein Schlüssel zur Auftragsbewältigung. Das beginnt in der kleinsten Einheit und setzt sich fort bis hin zum Großverband. Jeder einzelne muß wissen, daß sein Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben seiner Einheit wichtig ist und anerkannt wird.

Da jede Aufgabenbewältigung auf **Teamarbeit** beruht, ist es ganz klar, daß die Aufgaben um so besser gemeistert werden, je reibungsloser die Teamarbeit

funktioniert. Außerdem sind von den Soldaten einer Einheit bessere Leistungen zu erwarten, wenn sie ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Teamgeist besitzen. Es ist wie beim Fußball: Wenn die Mannschaft voll auf das Spiel eingestellt ist, kann sie oftmals eine überlegene Mannschaft schlagen. So ist es auch mit Soldaten. Wenn der Teamgeist der Truppe angesprochen ist, können Soldaten außerordentlich schwierige Aufgaben bewältigen. Es ist eine Wechselwirkung: Die Einheit vermittelt dem einzelnen Soldaten ein Gefühl von Bewährung, Sicherheit und Anerkennung, und er gibt dafür der Einheit sein Bestes.

Einige **Methoden** für die Anwendung dieses Grundsatzes sind:

- Sorge dafür, daß optimale Einrichtungen für die Ausbildung als Team zur Verfügung stehen, und mache dafür maximalen Gebrauch von Fernmeldeübungen und vom Durchspielen realistischer taktischer Probleme.

- Sorge für eine sinnvolle Ausbildung und vergewissere dich, daß ihr Sinn und Zweck allen Soldaten des Bereichs klar ist.

- Mache jede Komponente deiner Einheit mit den Möglichkeiten und Grenzen der übrigen Komponenten vertraut, um dadurch das gegenseitige Vertrauen und Verständnis zu fördern.

- Überzeuge dich, daß jeder Unterführer die Mechanismen der taktischen Führung seiner Truppe versteht.

- Richte die Teamausbildung so aus, daß sie den gegebenen und den als realistisch zu erwartenden Bedingungen entspricht.

- Verlange, daß jeder Unterführer die Funktionen derer kennt, mit denen er normalerweise zusammenarbeitet.

- Vergewissere dich, daß jeder Unterführer seine Männer kennt und richtig beurteilt.

- Suche Gelegenheit zur gemeinsamen Ausbildung mit anderen Kampf- und Versorgungseinheiten.

- Erläutere jedem Soldaten seine Aufgaben und Pflichten sowie die Wichtigkeit seiner Rolle für die Schlagkraft seiner Einheit.

Militärische Disziplin

Militärische Disziplin ist der Disziplin einer Fußballmannschaft insofern vergleichbar, als sie einerseits den Belangen der Männer, andererseits der Forderung nach leistungsfähiger Organisation gerecht wird. Trotzdem gibt es **zwei grundlegende Unterschiede** zwischen der Disziplin, die in der Armee, und derjenigen, die in jeder anderen Art von Organisation gefordert wird: Erstens kann – im Gegensatz zu einem zivilen Fußballspieler – ein Soldat,



Bild 6. Disziplin ist die Haltung des einzelnen oder der Gruppe, die sicherstellt, daß Befehle sofort befolgt und notfalls auch ohne Befehl die erforderlichen Maßnahmen getroffen werden. Gute Disziplin ist konstant und funktioniert, ganz gleich, ob äußerer Druck oder Aufsicht vorhanden ist oder nicht (Photo Peter Friedli).

wenn er Einwände hat, nicht einfach kündigen. Zweitens müssen in der Armee, damit diese ihrer Aufgabe auch dann noch gewachsen bleibt, wenn sie von schweren Verlusten betroffen ist, die Handlungsweisen ihrer Männer weitergehend bis in alle Einzelheiten geplant und vorgeschrieben sein.

Disziplin ist jene innere Einstellung, die den Menschen dazu motiviert, im Einvernehmen mit den dienstlichen Forderungen seines Vorgesetzten und seiner Einheit zu handeln. Sie ist eine geistige Einstellung, die die Bereitschaft zu guter Führung und zu willigem und vernunftgemäßem Gehorsam schafft. Disziplin garantiert Festigkeit in Streß-Situationen; sie ist die Voraussetzung für voraussagbare Leistung.

Selbstdisziplin

Selbstdisziplin ist die freiwillige Befolgung von erteilten Anweisungen und Vorschriften, deren Forderungen im Interesse der Armee aufgestellt werden. Von Selbstdisziplin kann also dann gesprochen werden, wenn ein Soldat die Kontrolle seines Verhaltens akzeptiert. Somit gewährleistet Selbstdisziplin, daß jeder Soldat verlässlich in Übereinstimmung mit den Belangen seiner Einheit handelt, dies insbesondere in gefährlichen oder Streßsituationen, in denen gemeinhin der Vorrang persönlicher Belange zu erwarten wäre.

Die Entwicklung von Disziplin

Folgende **Bedingungen** sind dem Klima der Disziplin förderlich:

- eindeutige und durchsetzbare Wertmaßstäbe;

- hohe Leistungsforderungen;
- Loyalität gegenüber Vorgesetzten und Untergebenen;
- Wettbewerbe;
- harte und anstrengende Ausbildung;
- offene Kommunikation;
- Verringerung von Frustrationen (Abschaffung der kleinen Dinge, die den Soldaten ärgern und irritieren);
- ständige Überprüfung der gültigen Bestimmungen, mit dem Ziel, diejenigen zu aktualisieren oder abzuschaffen, die nicht mehr zweckdienlich sind;
- ein faires und gerechtes Belohnungs- und Bestrafungssystem.

In jeder Einheit hängt die Disziplin bis zu einem gewissen Grade von ihrem Führer ab. Der **Zweck von Vorschriften** ist es, eine Richtschnur für Verhalten und Leistung zum Nutzen der Armee zu setzen. Ausbildungspläne, Betriebsvorschriften und andere Arbeitsprogramme dienen demselben Zweck. Doch existiert immer noch ein breiter Raum, in dem der Einfluß des Vorgesetzten zum Tragen kommt. Untergebenen zu sagen, was sie tun sollen, ist nur der Anfang. Es ist dann Sache der Führer, durchzusetzen, daß die Aufgabe erledigt wird. (Schluß in ASMZ Nr. 7/8/1977)

Menschenführung im Militär

Der vollständige Text (9 Druckseiten) ist bereits als Sonderdruck erhältlich. Ein Exemplar Fr. 2.–, ab 10 Stück Ermäßigung. Bestellung an Verlag ASMZ, Huber & Co., 8500 Frauenfeld