

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 143 (1977)
Heft: 7-8

Artikel: Menschenführung im Militär (Schluss)
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-50956>

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: 29.03.2025

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

Menschenführung im Militär (Schluß)

Leistungsmotivierung

Jeder Mensch hat Motive für sein Handeln, daher stellt ein Führer sich nicht die Frage: «Wie können Menschen motiviert werden?» Vielmehr fragt er: **«Wie können die Motive seiner Soldaten auf die Ziele der Armee hingelenkt werden?»**

Sehen Sie sich zur Beantwortung dieser Frage die nachfolgend aufgeführten, auf einen Soldaten leistungsmotivierend wirkenden **Faktoren** an:

- das Gefühl, es schaffen zu können, wenn er es versucht;
- das Gefühl, daß er für gut geleistete Arbeit materiell oder immateriell belohnt wird;
- der Wert, den er einer solchen Anerkennung beimißt;
- seine Vorstellung von der Wahrscheinlichkeit, bestraft zu werden, wenn er es nicht versucht.

Die beste Methode, die persönlichen Zielsetzungen und die der Einheit in Einklang zu bringen, und die **Motivation der Selbsterfüllung** in Gang zu setzen, ist die, **den Soldaten mit erhöhter Verantwortung zu betrauen**. Ein solches Vorgehen kann auf jeder Stufe vom rangniedrigsten Soldaten bis zum ranghöchsten Offizier praktiziert werden. Beispielsweise können auf der untersten Rangstufe Aufträge für die Ausführung von Routineaufgaben zusammen mit der Aufklärung über die zu erfüllenden Leistungsnormen gegeben werden. Das ermöglicht es dem Soldaten, Fähigkeiten und Initiative zu entwickeln. Während der Soldat am Auftrag seiner Einheit mitarbeitet, hat er gleichzeitig Gelegenheit, sein Selbstbewußtsein zu stärken.

Dieses Prinzip kann auch in der Form zur Gestaltung kommen, daß **jungen militärischen Führern mehr Verantwortung und Befugnisse übertragen werden**. Mit anderen Worten: Weisen Sie eine Aufgabe zu, und machen Sie den jeweiligen Unterführer dafür verantwortlich. Geben Sie jungen Unter-

führern die Befugnis, ihren Untergebenen gewisse Belohnungen, wie beispielsweise Freizeit, zu gewähren. Innerhalb der Grenzen, welche Vorschriften und Befehle setzen, kann der Phantasie des Führers auf der Suche nach Möglichkeiten Untergebenen mehr Befugnisse und Verantwortung einzuräumen, freier Lauf gelassen werden.

Führung einer Einheit

Die Einheit muß so organisiert sein, **daß das Potential der Soldaten zur vollen Entfaltung kommt**. Das erfordert die Anerkennung der Soldaten mit ihren individuellen Fähigkeiten, ihren Gren-

zen und ihren Besonderheiten, die der gleichen Aufmerksamkeit und Pflege bedürfen wie komplizierte technische Einrichtungen. Soldaten sind Menschen mit eigener Persönlichkeit, mit Gemütsbewegungen, Staatsbürgerrechten und Selbstbewußtsein. Deshalb brauchen Soldaten Motivation, Zufriedenheit, Lob, Inspiration und Rücksichtnahme. Wenn diese Erfordernisse ignoriert werden, kann das zu ernststen Problemen führen und eine Einheit leistungsunfähig machen.

Führung von Untergebenen

Die Notwendigkeit, die Individualität seiner Untergebenen anzuerkennen, entbindet den Vorgesetzten nicht von seiner Pflicht: Er bleibt dennoch für die Führung verantwortlich, muß Entscheidungen treffen, für die Ausarbeitung von Plänen sorgen, darauf achten, daß seine Untergebenen befriedigende Leistungen erzielen usw. **Seine Verantwortung liegt aber mehr darin, daß die Arbeit getan wird, als daß er sie selbst tut**. Aus diesem Grunde sieht er sich häufig Problemen gegenüber, die sich aus dem Verhältnis zwischen ihm und seinen Untergebenen ergeben.

Auftragserfüllung mit Hilfe anderer verlangt einen Vorgesetzten, der weiß,



Bild 7. Soldaten sind Menschen mit eigener Persönlichkeit, mit Gemütsbewegungen, Selbstbewußtsein und Staatsbürgerrechten. Deshalb brauchen Soldaten Motivation, Zufriedenheit, Lob, Inspiration und Rücksichtnahme. Wenn dies nicht berücksichtigt wird, kann das zu ernststen Problemen führen und eine Einheit leistungsschwach machen.



Bild 8. Menschenführung ist kein Katalog von guten Eigenschaften, sondern eine Rolle in der Gruppe. Für die meisten Probleme gibt es nicht nur eine Antwort. Der Vorgesetzte muß lernen, den Führerstil zu wählen, der ihm für die Erfüllung seines Auftrages am besten erscheint.

auf welche Art und Weise er mit seinen Männern Kontakt pflegen muß, wie er seine Männer zur **Kontaktpflege** mit ihm veranlaßt und wie Informationen in Entscheidungen und Entscheidungen in die Tat umzusetzen sind.

Der Vorgesetzte muß für **gute Arbeitsbedingungen** sorgen, nicht nur um seine Soldaten «glücklich» zu machen, sondern um den Auftrag in bestmöglicher Form zu erfüllen. Die Schaffung eines guten Arbeitsklimas erfordert Zeit, Tatkraft und Geduld. Es können erhebliche Kosten entstehen auf Grund von falschen Entscheidungen, vergeudeten Talenten, Frustration und Unfähigkeit, wenn der Vorgesetzte nicht für gute Arbeitsbedingungen sorgt und seine Männer nicht für die Auftrags-erfüllung der Einheit zu engagieren versteht. Er wird aber dann ein Höchstmaß an Leistung erzielen, wenn er Bedingungen schafft, durch die seine Männer motiviert und ihre Fähigkeiten wirkungsvoll genutzt werden.

Führungsstil

Der Führungsstil variiert mit der Persönlichkeit des Vorgesetzten, seinen Männern und der jeweiligen Situation. Die Art des Stils war lange Zeit Diskussionsthema und Gegenstand von Überlegungen sowohl bei den Soldaten wie bei ihren Vorgesetzten. Obgleich es sich hierbei um ein interessantes Diskussionsthema handelt, ist für jeden Vorgesetzten letzten Endes der Führungsstil am geeignetsten, der ihn zur besten Führung befähigt.

Vorgesetzte müssen sich **nicht auf irgendeinen stereotypen Führungsstil festlegen lassen.** Tatsächlich kann ein

Vorgesetzter je nach Situation in einem Falle einen «autoritären», in einem anderen einen «demokratischen» Stil anwenden. Ein uneingeschränkt «autoritärer» Führer beansprucht die Befehlsgewalt für sich allein. Ein «demokratischer» Vorgesetzter beteiligt seine Soldaten an der Entscheidungsfindung, die Entscheidung aber trifft er allein.

Der Vorgesetzte kann den Führungsstil wählen, der ihm zur Erfüllung seines Auftrages am geeignetsten erscheint. Bevor er jedoch seine Wahl trifft, muß er sich darüber im klaren sein, daß er für alles verantwortlich ist, was seine Einheit tut oder nicht tut. Er sollte deshalb bereit sein, **seinen Führungsstil auf Grund der von ihm erzielten Ergebnisse zu berichtigen.** Sein Führungsstil

wird beeinflusst durch die Vielseitigkeit seiner Persönlichkeit, durch seine Wertmaßstäbe, sein Vertrauen zu den Untergebenen, seine Kenntnisse und seine Führeigenschaften.

Befähigung zur Führung

Wirkliche Befähigung zur Führung ist nicht zufällig oder angeboren; **ihre Grundlagen können von den meisten Menschen gelernt werden.** Dieses Handbuch (siehe Anmerkung 1) basiert auf der Überzeugung, daß eine intuitive Führerbefähigung nicht genügt. Der Vorgesetzte kann seine Leistung durch Lernen, Analyse seines eigenen Verhaltens als Vorgesetzter und durch die Praxis verbessern.

Aber es kann jemand alles aus diesem Handbuch wissen und doch ein unfähiger Vorgesetzter sein. Auf die meisten Führungsprobleme gibt es nicht nur eine einzige Antwort. Jede Situation muß neu beurteilt werden, was Vorstellungsvermögen, Intelligenz und geschicktes Handeln erfordert.

Maßstäbe für die Führung

Es gibt **vier charakteristische Merkmale**, die Erfolg oder Mißerfolg der militärischen Führung anzeigen: Moral, Disziplin, Korpsgeist und Leistung. Sie sind der Maßstab für die Leistungsfähigkeit der Truppe.

Moral

Die Moral der Truppe kann ein Vorgesetzter durch intensive Beobachtung



Bild 9. Die Armee erwartet Auftragserfüllung und Leistung. Der Soldat erwartet Anerkennung, sinnvolle Arbeit und faire Behandlung.

seiner Leute bei ihren täglichen Arbeiten, durch Inspektionen und durch Gespräche mit seinen Männern bewerten. Dabei sollte **auf bestimmte Einzelheiten geachtet werden:**

- äußeres Erscheinungsbild;
- Haltung;
- Exaktheit der militärischen Ehrenbezeugung;
- Hygiene;
- Benützung der Freizeitanlagen;
- Zahl der Streitigkeiten;
- Gerüchte;
- Zustand der Kantinen und Unterkünfte;
- Pflege der Ausrüstung;
- Reaktion auf Befehle und Anweisungen;
- Arbeitsleistung;
- Motivation während der Ausbildung.

Eine Bewertung der «**besonderen Vorkommnisse**» kann ebenfalls zur Beurteilung der Moral beitragen. Besonders aufschlußreich sind Berichte über folgendes:

- Arrest;
- Beschädigung oder Verlust der Ausrüstung durch Nachlässigkeit;
- familiäre Probleme;
- Verschuldung;
- Simulanten;
- unerlaubte Entfernung von der Truppe und Fahnenflucht;
- Gesuche um Versetzung;
- Selbstverstümmelungen;
- Krankmeldungen;
- Zahl der Weiterverpflichtungen.

Korpsgeist

Korpsgeist heißt **Loyalität der Soldaten gegenüber ihrer Einheit** und ihr Stolz auf sie. Während sich die Moral auf die Haltung des einzelnen Soldaten bezieht, ist der Korpsgeist der in einer Einheit herrschende Geist. Der Korpsgeist ist die allgemeine, bei allen Angehörigen einer Einheit sich widerspiegelnde Haltung. Er führt zur Solidarität innerhalb der Gruppe. Er bedeutet Treue und Loyalität gegenüber der Einheit und allem, wofür sie eintritt, und zeigt sich in der Hochachtung vor ihrer Geschichte, Tradition und Ehre.

Der Korpsgeist macht den individuellen Wert einer Einheit aus und bringt ihren Willen zum Ausdruck, trotz anscheinend unüberwindlichen Widrigkeiten zu kämpfen und zu siegen. Der Korpsgeist hängt ab von der Zufriedenheit der Soldaten über ihre Zugehörigkeit zur Einheit, von ihrer Haltung gegenüber anderen Angehörigen der Einheit und ihrem Vertrauen zu ihren Vorgesetzten. Zur Bewertung des Korpsgeistes gehören Äußerungen, die den Stolz auf die Einheit ausdrücken, Wettbewerbsgeist wecken usw.



Bild 10. Charakteristische Merkmale, die Erfolg und Mißerfolg der militärischen Menschenführung anzeigen: Disziplin, Leistung, Moral und Korpsgeist.

Disziplin

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 sind oder nicht. Gründliche Ausbildung und kluge Führung helfen den Soldaten, den Schock des Ernstfalles zu überwinden und schwierigen Situationen ohne Zögern entgegenzutreten.

Da der Erfolg im Kampf häufig von der sofortigen positiven Reaktion der Einheit oder der Soldaten abhängt, muß die **Disziplin in der Armee weitaus strenger sein als in anderen Bereichen des Lebens:**

- Bevor ein Soldat ohne Befehle geistesgegenwärtig handeln kann, muß er erkennen und verstehen, was getan werden muß und welche Rolle er dabei zu spielen hat. Das erfordert Ausbildung.
- Bevor er Befehle befolgen kann, muß er dasselbe Verständnis und dieselbe Fähigkeit aufbringen – zusätzlich noch Vertrauen zu seinen Vorgesetzten haben. Das erfordert Führung.

Eine **Bewertung der Disziplin** setzt die Bewertung folgender Faktoren voraus:

- Dienstreue;
- gutes Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen;

- korrektes inner- und außerdienstliches Verhalten;
- Sauberkeit der Uniform;
- Schnelligkeit im Befolgen von Befehlen und Anweisungen;
- Einhalten der Dienstwege;
- Fähigkeit und Bereitwilligkeit, ohne oder mit nur wenig Aufsicht effektiv zu arbeiten.

Leistung

Leistung ist die technische, taktische und physische Fähigkeit des Soldaten und der Einheit, eine Arbeit oder einen Auftrag auszuführen. Die Leistung der Einheit ist die Summe der Fähigkeiten aller unter der Führung des Vorgesetzten zu einem funktionierenden Team zusammengefaßten Soldaten der Einheit.

Einige der bei der Leistungsbewertung zu **berücksichtigende Faktoren** sind:

- äußeres Erscheinungsbild und physische Verfassung der Soldaten;
- Aussehen und Beschaffenheit der Waffen, der Ausrüstung und des Truppengeländes;
- Reaktionszeit der Einheit in verschiedenen Situationen und unter verschiedenen Bedingungen;
- Arbeitsmoral;
- Befähigung der Unterführer, einen Trupp zu führen;
- Schnelligkeit und Genauigkeit bei der Weiterleitung von Befehlen, Instruktionen und Informationen. ■