

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 49 (1974)  
**Heft:** 11  
  
**Rubrik:** Mensch im Mittelpunkt

### **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:** 19.03.2025

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

### Kollektives Rügen und Strafen (20)

Während des letzten Aktivdienstes verlängerte ich als Einheitskommandant eines-tags den Ausgang bis auf weiteres um eine Stunde. Meine Kanoniere freuten sich und schätzten es, über einen längeren Abend verfügen zu können. Leider musste ich nach kurzer Zeit feststellen, dass einigen Soldaten diese Ausgangsverlängerung nicht genügt, um ihren Jass bis zum aller-letzten Entscheidungsmatsch durchzuspielen. Ich war enttäuscht und gab beim nächsten Hauptverlesen bekannt, dass ich leider zu viel Vertrauen geschenkt hätte. Die gewährte Vergünstigung sei missbraucht worden und ich sähe mich gezwungen, das Zimmerverlesen auf die übliche Zeit zurückzuverlegen.

Ich glaubte, mit dieser Verfügung richtig gehandelt zu haben. Die Leute sollen wissen, dass Vertrauensmissbrauch besonders streng bestraft werden muss. Sie waren schuld, dass mein wohlgemeinter Versuch misslungen war. Auch war ich der Ansicht, dass die Kanoniere für meine Massnahme Verständnis hätten, indem sie nicht über meinen Entscheid, sondern über jene vier, fünf Kameraden böse wären, die Anlass zu dieser Bestrafung gegeben hatten. Im übrigen stand es der Mannschaft frei, die Schuldigen unter sich zur Rechenschaft zu ziehen. Oft gehen die Untergebenen strenger vor als die Vorgesetzten, sind sie doch über ihr Vorgehen niemandem eine Erklärung schuldig.

Erst nach einigen Jahren sah ich ein, dass mein damaliges Verhalten führungsmässig falsch war. Wegen vier, fünf Leuten verhängte ich eine Kollektivstrafe, die alle Kanoniere, selbst die besten, betraf. Das war ungerecht. Ich kam einem der wichtigsten Erfordernisse in der Menschenführung nicht nach: Gerechtigkeit. Ich beschritt den bequemeren Weg der Kollektivstrafe, anstatt mich mit den effektiv Schuldigen zu befassen. Ich strafte alle und überliess die eigentliche Ahndung des Falles den Betroffenen. Diese Lösung ist wohl kein Beispiel für gute Führung. Sie ist die Folge einer typischen Kurzschluss-handlung und veranschaulicht die Verletzung eines Grundprinzips: Vor der Entschlussfassung muss eine Tatbestandsaufnahme (Analyse) und hierauf eine sorgfältige Beurteilung der Lage stattfinden. Beim Aussprechen von gemeinsamen Strafen werden Schuldige und Unschuldige betroffen. Da die Unschuldigen meistens in der Mehrheit sind, ist diese simplifizierte Art der Führung abzulehnen.

Das kollektive Rügen und Strafen beginnt mit Feststellungen, die verallgemeinert werden. Ein Chef ist mit den Leistungen seiner Abteilung nicht zufrieden. Er entschliesst sich, nach Feierabend eine «Rede ans Volk» zu halten: «In letzter Zeit ist die Qualität Ihrer Arbeit beängstigend gesunken. So kann es nicht weitergehen. Sie müssen sich unbedingt mehr anstrengen. Wenn sich dieser Zustand nicht ändert, sähe ich mich gezwungen, andere Saiten aufzuziehen. Von morgen an muss alles besser werden!» In der vollen Über-

zeugung, seinen Mitarbeitern einmal deutlich gesagt zu haben, wie es steht und was er wünscht, geht der Vorgesetzte nach Hause. Er glaubt, im Interesse der Geschäftsleitung gehandelt zu haben. Die Leute aber sind verstimmt und verärgert. «Ich tue doch, was ich kann», «warum schimpft er nicht mit jenen, die wirklich schuldig sind?», «er kann doch nicht alle in den gleichen Tiegel werfen; das ist doch ungerecht». Diese Gedanken und Ansprüche sind durchaus berechtigt. So rasch kann es mit diesen allgemeinen Bemerkungen nicht besser werden, sonst könnte man die Frage stellen, warum der Chef nicht schon früher etwas unternommen hat. Er sollte fassbar und verständlich sagen, was und bei welchen Leuten er etwas zu beanstanden hat. Er hätte seinen Mitarbeitern sagen müssen, wie sie besser arbeiten sollten, wie die Zusammenarbeit zu verstärken ist und was von morgen an zu ändern ist. Greifbare Hinweise können aber nur gegeben werden, wenn der Betreffende den genauen Sachverhalt kennt. Diese Voraussetzung bedingt das gründliche Kennen jedes einzelnen und der Umstände am Arbeitsplatz. Mit anderen Worten, der Chef muss zu führen verstehen. Führen heisst konkret sein und sich mit den Details befassen. Mit dem Drohfinger lässt sich schon gar nichts erreichen. Drohen ist kein gangbarer Weg der Führung. Zudem müsste die Drohung klipp und klar ausgesprochen und, falls notwendig, mit aller Konsequenz durchgeführt werden. Mit «andern Saiten aufziehen» kann niemand was anfangen.

Im weiteren ist zu bemerken, dass beim Rügen das Loben nicht vergessen werden darf, wobei allerdings das kollektive Loben ebenfalls Ungerechtigkeiten in sich bergen kann, da die ausgesprochene Anerkennung meistens nicht für alle im gleichen Masse zutrifft. Nur zu oft wird in den Betrieben über eine Abteilung oder eine Gruppe ein kollektives Urteil gefällt: «Die Leute sind zu wenig einsatzfreudig» oder «die Leistungen sind unbefriedigend». Eine solche Bewertung trifft in der Regel höchstens für 5 Prozent der Personen zu. Es braucht sicher nicht speziell erwähnt zu werden, dass durch solche kollektive Urteile das Betriebsklima nicht verbessert wird. Diese Handlungsweise ist um so schlimmer, als die Tüchtigen — diese sind wohl in der Mehrheit — vor den Kopf gestossen werden. Es ist merkwürdig, dass wir uns vor allem von jenen Mitarbeitern beeinflussen lassen, deren Leistungen nicht voll befriedigen. Sollten wir uns nicht vermehrt den «Guten» widmen? Leider wird eher gerügt als gelobt. In dieser Feststellung liegt die Missachtung eines wichtigen Elementes der Menschenführung.

Mit der kollektiven Beurteilung muss auch das Problem der irreführenden Verallgemeinerungen angeschnitten werden. Wie rasch sind wir bereit zu sagen: «Die heutige Jugend ist...», «die ältere Generation ist...», «die Fremdarbeiter sind...». Wir geben uns dabei keine Rechenschaft darüber, dass wir Sammelurteile aussprechen, die für eine grosse Mehrheit der Betroffenen nicht stimmen. Es ist einfacher, alles in einen Topf zu werfen, als den Einzelheiten nachzugehen. Prüften wir das Problem, bevor wir urteilen, viele manches

Urteil anders aus, und in vielen Fällen könnten wir uns im Hinblick auf die Komplexität der Sache überhaupt zu keiner fundierten Meinung durchringen.

In der Personalführung gibt es nichts Kollektives, nichts Anonymes, immer handelt es sich um einzelne Menschen, denen wir uns unvoreingenommen zuwenden müssen. Die Menschenführung ist eine harte Kleinarbeit. La Rochefoucauld (Reflexionen) sagte: «Es ist leichter, die Menschen als einen Menschen zu kennen.»

Bis zum nächstenmal! Paul H. Hess



## AESOR

### 6. AESOR-Kongress vom 13. bis 15. September 1974 in Innsbruck

Der unter dem Patronat der Österreichischen Unteroffiziersgesellschaft von der Unteroffiziersgesellschaft Tirol organisierte 6. AESOR-Kongress darf ohne Einschränkung mit dem Prädikat «sehr gut» ausgezeichnet werden.

Sämtliche derzeit dem Verband Europäischer Unteroffiziere der Reserve angeschlossenen Landesverbände waren an der diesjährigen Tagung durch ihre Delegierten vertreten, und zwar aus Belgien, der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Österreich und der Schweiz.

Mit einem Tiroler-Abend unter Mitwirkung der Mühlauer Sängler, der Rinner Volksmusikanten und der Volkstanzgruppe D'Amrasser wurde der 6. AESOR-Kongress glanzvoll eröffnet.

Nur 14. September war dann der eigentlichen Kongressarbeit gewidmet. Der Präsident der AESOR, Vzlt Johann Hechenberger, konnte unter anderen folgende Ehrengäste begrüssen: den österreichischen Bundesminister für Landesverteidigung, Brigadier Karl F. Lütgendorf; Generalmajor Hubert Obermair, Kdt des II. Korps; den Landeshauptmann von Tirol, ÖK-Rat Eduard Wallnöfer, und den Bürgermeister von Innsbruck, Dr. Alois Lugger, die es sich nicht nehmen liessen, ebenfalls einige Worte an die Tagungsteilnehmer zu richten. Unsererseits wurde mit besonderer Freude die Anwesenheit des schweizerischen Militärattachés, Oberst i GSt Blumer, und des Vertreters des Schweizer Konsuls in Bregenz, Herrn Mehr, vermerkt. Wie es ein solcher Anlass mit sich bringt, dient er vor allem einem allgemeinen Gedankenaustausch, der Kontaktpflege und der Vertiefung der Beziehungen der einzelnen Landesverbände untereinander. Dass dieses Ziel erreicht wurde, ist sicher zum grössten Teil das Verdienst des Veranstalters.

Gemäss Beschluss des Zentralkomitees der AESOR finden die nächsten europäischen Unteroffizierstage vom 19. bis 21. September 1975 in Graz statt.

Während des Kongresses fanden auf verschiedenen Plätzen in Innsbruck Konzerte statt. Einmal mehr erntete das rund 100 Mann starke Militärspiel des UOV Baden