

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 124 (1958)
Heft: 11

Artikel: "Teamwork" und Führung
Autor: Rickenmann
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-27916>

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: 06.07.2025

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

beim Bereitstellen der Atomwaffen, der Ausnützung des Atomeinsatzes. Es werden sich außer diesen wichtigen Maßnahmen noch viele andere heikle und ernste militärische Probleme ergeben, wenn wir Atomwaffen in unserer Armee einführen. Je seriöser und je umfassender wir die Ausbildung unter Berücksichtigung atomarer Kampfführung heute schon betreiben, um so bessere Grundlagen schaffen wir für *jede* Stufe der Modernisierung und des Ausbaus unserer Landesverteidigung. U.

«Teamwork» und Führung

Von Oberstlt. i. Gst. Rickenmann

«Teamwork demands authority»
(Aufschrift eines Plakates der US-Armee)

I

Der englische Ausdruck «Teamwork» ist ganz unauffällig zu einem sich großer Beliebtheit erfreuenden Bestandteil des militärischen Wortschatzes auch in unserer Armee geworden. Er findet eine zunehmende Verwendung im militärischen Unterricht, in Vorträgen und auch im mündlichen Gespräch über Ausbildungs- und Führungsprobleme. Man kann wohl zu Recht von einer Modeerscheinung sprechen.

Dabei mag der Umstand mitspielen, daß im Zeichen der «Amerikanisierung» unseres täglichen Lebens dieses englische Wort so ausgiebig verwendet wird. Sicher erscheint aber auch, daß der Ausdruck «Teamwork» bei uns Eingang fand, weil ihm oft eine Bedeutung gegeben wird, für welche man noch keine sinngemäße Übersetzung gefunden zu haben glaubt. Der letztere Grund ist wohl ausschlaggebend. Es wird zu untersuchen sein, ob er auch stichhaltig ist.

Der Kontakt nach Schluß des letzten Weltkrieges mit den angelsächsischen Armeen, besonders mit der Armee der USA (Urlauberaktion), gab Einblick in eine scheinbar neue Welt militärischen Geistes. Es liegt auf der Hand, daß dabei Fragen der militärischen Hierarchie, der soldatischen Formen und der Ausbildungsmethoden im Vordergrund des Interesses standen. Oberflächliche Beobachtungen und geringes oder auch vollständig mangelndes Verständnis für zivile angelsächsische Lebensgewohnheiten mußten zwangsläufig zu vielen falschen Eindrücken und Folgerungen führen. Wir erinnern uns sehr wohl an Zeitungsartikel und Berichte, deren Verfasser eindeutig solchen Falschinterpretationen zum Opfer gefallen waren. Mit Vorliebe wurden die «freien Formen» der amerikanischen Armee in Gegen-

satz zu der in unserer Armee gepflegten, «für einen freien Bürger im Wehrkleid unwürdigen» Disziplin gestellt. Daß der Vergleich zum Vorteil der freien Formen und zum Nachteil der Disziplin ausfallen mußte, ist bedauerlich, bei der Geisteshaltung gewisser Leute leider aber selbstverständlich.

Unsere Beurteiler glaubten im besonderen, im «Teamwork» den Schlüssel zum Geheimnis militärischer Leistung und Überlegenheit gefunden zu haben. Es ist dabei unverkennbar, daß diesem Ausdruck auch heute noch oft ein Sinn unterschoben wird, der am Wesen der Sache vorbeigeht. So wird Teamwork fälschlicherweise und gefühlsmäßig einer gelockerten Disziplin, einer in den Forderungen weniger strengen Ausbildung und einem Einbruch in das Prinzip der militärischen Hierarchie und damit einer Verwässerung der Gehorsamspflicht gleichgesetzt. Die Unbedingtheit des Führungsanspruches und der Unterordnung scheint tangiert, wenn nicht gar aufgehoben und ersetzt durch «modernere Auffassungen». Diese weitverbreitete – und, um es gleich festzustellen, falsche – Auffassung soll kurz näher untersucht werden.

II

Was ist Teamwork? Die landläufige Antwort auf diese Frage wird eher verschwommen sein. Ihrem Sinn und Inhalt nach kann sie aber wohl ungefähr wie folgt zusammengefaßt werden: «Teamwork in der Armee ist eine moderne Form der Zusammenarbeit, bei welcher Vorgesetzte, Untergebene und Gleichgestellte unter Zurückstellung ihrer Person und unter Verzicht auf durch Grad oder Funktion bedingte Privilegien gemeinsam eine Arbeit verrichten oder ein Ziel verfolgen und durch kameradschaftliche Vereinbarung die Lösungen für militärische Aufgaben und Probleme suchen.»

Dabei wird in der Regel aus Hemmungen und Unsicherheit heraus nicht ausdrücklich gesagt, aber – weil in der Logik der Definition liegend – eine die Führung und Verantwortung treffende Konzession innerlich zugestanden. Gemeinsame Arbeit ergibt eine gemeinsame Leistung und damit eine Herabsetzung der individuellen Verantwortung auch des Führers. Diese verbreitete Auffassung über das «Teamwork» muß jeden, der auch nur einigermaßen Einblick in die folgeschwere Bedeutung militärischer Arbeit und in die Verantwortung militärischer Führer hat, aufhorchen lassen. Diese Sorge betrifft in erster Linie das falsch verstandene «Teamwork» innerhalb eines Stabes oder Verbandes mit eindeutig bezeichneten Führern. Sie gilt aber auch der Zusammenarbeit von Führern aus verschiedenen Waffengattungen, welche im Rahmen einer Gefechtsaktion gemeinsam eine Aufgabe zu erfüllen haben. Wie liegen in solchen Fällen die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche?

Vorerst sei untersucht, wie die Verhältnisse und Auffassungen bei jenen Armeen sind, welche dem bei uns jetzt so verbreiteten Schlagwort Pate standen. Sie sind so, wie sie in jedem leistungsfähigen militärischen (und nebenbei gesagt auch zivilen) Organismus sein müssen: Klare Aufträge, klare Kompetenzen, klare Verantwortungsbereiche, Unterordnung der Personen unter höhere allgemeine Interessen.

Gerade die Angelsachsen, bei welchen der enge kameradschaftliche Kontakt als Ausfluß ziviler Gewohnheiten und Verhältnisse ausgeprägter und herzlicher sein mag als bei uns, geben dem «Teamwork» nicht die ihm bei uns oft irrtümlicherweise unterschobene falsche Bedeutung. Die Stellung des Chefs, seine Befehlsgewalt und *unteilbare Verantwortung* werden als Voraussetzungen des kriegesischen Erfolges gewertet. Ein amerikanischer Nachschuboffizier erklärte auf die Frage nach der praktischen Anwendung des Teamwork-Prinzips: «Wenn ein Munitionsfahrzeug beladen werden muß, findet nicht zuerst im Bureau eine lange Diskussion zwischen Munitionsoffizier, Motorfahrer, Verlademannschaft und Depotkommandant darüber statt, wo, wann, mit was und wie man nun wohl am besten den draußen stehenden Lastwagen beladen solle. Wichtig ist, daß derselbe möglichst rasch wieder mit der notwendigen Munition bei seiner Truppe ist. Also wird der Kommandant ohne lange Erklärungen *befehlen*. Die übrigen werden, im richtig verstandenen Geist des Teamworks, diese Befehle möglichst rasch, genau und diskussionslos *ausführen*.» Aus der an diesem Beispiel erläuterten Auffassung heraus lautet die eindringliche Mahnung auf den in Kantonnementen und Bureaux angeschlagenen und immer wieder mit anderen Bilderbeispielen versehenen Plakate: «*Teamwork demands authority!*»

III

Es lohnt sich wohl, die *Verhältnisse bei uns* kurz zu untersuchen. Vorerst sei festgehalten, daß lange bevor das oft falsch verstandene Schlagwort «Teamwork» seinen Eingang bei uns fand, es in der Praxis seinem ursprünglichen Sinn nach verwirklicht wurde. Leistungsfähige Stäbe, gut eingespielte Funkequipen, einwandfrei arbeitende Geschützmannschaften, von den örtlich aufgesplitterten und mit Wucht zum geschlossenen Einsatz gelangenden Gefechtsgruppen und Stoßtrupps ganz zu schweigen, existieren seit langem. Die Zusammenarbeit verschiedener Waffengattungen zur gemeinsamen Erfüllung eines Auftrages ist ein altes Postulat vieler verantwortungsbewußter und weitsichtiger Führer.

Die *Führung* ist auf gut eingespielte Stäbe angewiesen. Stellung und Aufgabe der in Stäben eingeteilten Offiziere sind in klarer und umfassender Weise sowohl im Dienstreglement (Ziffer 36) als auch in der Vorschrift

«Truppenführung» (Ziff. 270 ff.) umschrieben. Dabei steht das *initiative Handeln* im Rahmen des Führerentschlusses und im Sinne des Vorgesetzten der Bedeutung nach an erster Stelle des Pflichtenheftes. Die Leistung eines Stabes beruht auf der *loyalen Zusammenarbeit* aller Beteiligten im Dienste einer Idee, nämlich derjenigen des die volle Verantwortung tragenden Führers. Die bei uns seit jeher übliche *Stabsarbeit* ist – richtig verstandenes – Teamwork im besten Sinne des Wortes. Die geistige Grundlage hiezu umschreiben wir mit dem einfachen Begriff «*Willen zur Zusammenarbeit*». Seine Anwendung bedeutet für uns die Arbeit eines verantwortlichen *Chefs* mit disziplinierten und loyalen *Mitarbeitern*.

Die kleinen und kleinsten *Formationen* pflegen innerhalb ihrer Verbände die Zusammenarbeit intensiv und im besten Geiste unserer militärischen Traditionen. Sie geht weit über die unter Soldaten selbstverständliche Kameradschaft hinaus und dient der zielbewußten Steigerung der militärischen Leistungen. Die voraussehbaren Formen des Zukunftskrieges und die komplizierteren Mittel des modernen Kampfes haben Verhältnisse geschaffen, welche ohne die bedingungslose Eingliederung des einzelnen in eine Gemeinschaft (dem Team entsprechend) schlechterdings nicht mehr zu meistern wären. Unsere Kampfgruppen, Panzerbesatzungen, Stoßtrupps, Aufklärungspatrouillen, Geschützmannschaften – um nur einige typische Kampfelemente zu nennen – sind eindrucksvolle Beispiele von soldatischen Gemeinschaften, welche durch die ihnen übertragenen Aufgaben auf Leben und Tod miteinander verbunden sind. Sie sind aber kein Kriegsrat, kein Haufe führerloser Elitekämpfer! Wer möchte bestreiten, daß solche Verbände ihre durch geballte Wucht erzielte Durchschlagskraft durch planende, befehlende und sich durchsetzende Führer und durch disziplinierte, im besten Sinne gehorsame Untergebene erhalten? Der Führer tritt in verzweifelten Kampfslagen, bei seelischen Krisen und schwankender Moral noch mehr in den Vordergrund. Er ist das Vorbild und gibt das Beispiel, auf das sich seine Untergebenen stützen. Nur ein Chef, dessen Autorität unbestritten ist, kann in kritischen Lagen seine Gemeinschaft zum Durchhalten, zum Glauben an die Sache und zur letzten Kraftanstrengung in Erfüllung eines Auftrages mitreißen.

Die *Zusammenarbeit verschiedener Elemente und Waffengattungen* bei der gemeinsamen Erfüllung eines Auftrages stellt besondere Probleme. Diese sind, entgegen der im allgemeinen vorherrschenden Auffassung, nicht in erster Linie technischer, sondern menschlich-personeller Art. Bei Diskussionen um die Zusammenarbeit Infanterie/Panzer wird als Hauptschwierigkeit immer wieder das mangelnde Verständnis des Infanteristen für die technischen Bedürfnisse und Erfordernisse der Panzertruppen – und umgekehrt

– bezeichnet. Obschon dieses Verständnis natürlich wichtig und notwendig ist, gehen diese Klagen doch am Kern der Sache vorbei. Bei der Zusammenarbeit Infanterie/Artillerie, die natürlich auch ein gewisses Verständnis für die gegenseitigen technischen Bedürfnisse zur Voraussetzung hat, sind die menschlichen Beziehungen zwischen Infanterist und Artillerist als ausschlaggebendes Element zur Leistungssteigerung erkannt worden. Der zur Direktunterstützung eingesetzte Artillerist ist dem von ihm zu unterstützen den Infanteriekommandanten nicht unterstellt, sondern nur «zur unmittelbaren Zusammenarbeit zugewiesen». Dieser Umstand scheint zusätzliche Schwierigkeiten bringen zu müssen. In Wirklichkeit werden dieselben durch den gemeinsamen Willen zum Dienst an der Sache und durch bestehende menschliche Kontakte mit Leichtigkeit überwunden. Trotzdem können Lagen eintreten, in welcher der Infanterie-, Panzer-, Artillerie- oder Geniekommandant nicht «auf gleicher Wellenlänge» sind. Solche Fälle können bei bloßer Zusammenarbeit, aber auch bei eindeutiger Unterstellung auftreten. Dann ist der Moment gekommen, in welcher der *für eine Aktion verantwortliche Kommandant* (das kann der Infanteriekommandant, Panzerkommandant usw. sein) befiehlt und die anderen Kommandanten im Sinne des richtig verstandenen Teamworks und im Interesse der Sache sich diesen Befehlen unterziehen.

IV

Alle diese Überlegungen führen uns dazu, dem bewußt oder unbewußt falsch ausgelegten «Teamwork» seinen ursprünglichen Sinn wieder zu geben: Teamwork bedeutet *Einordnung einer Mehrzahl von Soldaten in eine militärische Gemeinschaft unter der unbestrittenen Führung ihres Chefs, oder Zusammenarbeit verschiedener Führer zur gemeinsamen Erfüllung einer Aufgabe unter dem für die Aktion verantwortlichen Kommandanten zum Zwecke der militärischen Leistungssteigerung und durch Unterstellung persönlicher Interessen unter die Bedürfnisse der Sache.*

Der Krieg der Zukunft mit seiner noch weitergehenden Dezentralisation der Mittel, der gesteigerten seelischen Belastung und des rücksichtslos verfolgten Zieles der körperlichen und seelischen Vernichtung des Gegners wird so verstandenes Teamwork zu einer entscheidenden Kraft auf dem Schlachtfeld machen. Dieses Teamwork ist Zusammenarbeit in dem bei uns richtig verstandenen Sinne.

Es wäre sehr gefährlich, sich selbstzufrieden mit der Feststellung zu begnügen, daß bezüglich Zusammenarbeit bei uns deswegen alles zum besten bestellt sei und daß keine neuen Maßnahmen sich aufdrängten. Wenngleich wir den Grundsatz der Zusammenarbeit im Dienste der Sache und unter

Zurückstellung der Personen seit langer Zeit und mit einigem Erfolg pflegen, so bedarf es doch weiterer, nie erlahmender Anstrengungen auf diesem Gebiet. Sie sind vor allem geistiger Art.

Die Führer aller Stufen müssen die in ihren Mitarbeitern und Untergebenen schlummernden Kräfte erkennen, sie im Rahmen einer Gesamtidée zur vollen Auswirkung kommen lassen und durch persönliche Einwirkung auch auf lange Sicht zum Tragen bringen. Das setzt in höchstem Maße Selbstsicherheit, persönliche Tüchtigkeit und Einfühlungsvermögen voraus. Die menschlichen und militärischen Qualitäten eines Führers können denn auch einwandfrei nach dem bei seinen Untergebenen vorhandenen Verständnis für Zusammenhänge und Sinn für Zusammenarbeit beurteilt werden.

«Wer einen Grad bekleidet, trägt vermehrte Verantwortung» (DR Ziff. 13). Die Zusammenarbeit, die den Charakter von *Mitarbeit* aufweist, beeinträchtigt in keiner Weise die volle persönliche Verantwortung des militärischen Führers. Ein Erfolg ist sein Erfolg; ein Versagen belastet nach außen ausschließlich seine Person. Wohl mag eine im Wesen der Zusammenarbeit liegende moralische Mitverantwortung der Mitarbeiter bestehen. Die Abwälzung der Verantwortung auf Untergebene wäre aber schwächlich und den soldatischen Grundsätzen widersprechend. Im höheren Interesse der Sache muß auch im Zeichen der Zusammenarbeit die Unteilbarkeit der Pflichten und Verantwortlichkeiten des militärischen Führers unangetastet bleiben.

V

Diese kleine Arbeit zum Thema «Teamwork und Führung» erhebt keinen Anspruch weder auf inhaltliche Vollständigkeit der sich stellenden Probleme und möglichen Lösungen, noch auch nur auf besondere Originalität der Gedanken. Sie soll lediglich der Klärung von Verhältnissen und Begriffen auf dem wichtigen Gebiet militärischer Arbeit und Leistung dienen. Ihre wesentlichen Punkte seien kurz zusammengefaßt:

Dem Ausdruck «Teamwork» wird oft eine falsche Bedeutung unterschoben, die seinem ursprünglichen Sinn in keiner Weise gerecht wird. Er ist insbesondere nicht identisch mit einem Einbruch in die Disziplin. Diese ist weiterhin «die volle geistige und körperliche Hingabe des Soldaten an seine Pflicht» (DR Ziff. 42).

«Teamwork» ist *keine neue Form der Führung*, der Ausbildung oder des Einsatzes mit verwischter Verantwortung und verwässerter Pflicht zur Unterordnung. Es handelt sich im Gegenteil um Zusammenarbeit im Interesse eines Ganzen, ohne Beeinträchtigung der hierarchischen Pflichten und Rechte militärischer Führer aller Stufen.

«Teamwork» entspricht seiner ursprünglichen Bedeutung nach der in unserer Armee gepflegten *Zusammenarbeit* im Sinn und Geist eines verantwortlichen Führers. Diese Zusammenarbeit ergibt die gesteigerte Leistung der Stäbe, der kleineren Verbände und gemischten Formationen. Das Wort «Zusammenarbeit» ist die sinnvolle Übersetzung des Ausdruckes «Teamwork». Es soll den englischen Begriff auch wieder ersetzen.

Zusammenarbeit wird im modernen, durch die Technik immer mehr beeinflussten oder gar bestimmten Krieg zur tragenden Kraft. Sie ist damit Voraussetzung zum militärischen Erfolg. Das verpflichtet alle Führer zur *geistigen Meisterung* der sich auf allen Gebieten militärischer Tätigkeit stellenden Probleme und zur unentwegten Förderung der Zusammenarbeit auf allen Stufen ohne Beeinträchtigung der persönlichen Verantwortung.

VI

«Disziplin fordert Gehorsam gegenüber den Anordnungen des Vorgesetzten, Selbstbeherrschung und Aufmerksamkeit bei der Durchführung dienstlicher Aufgaben, überlegtes Verhalten und initiatives Handeln im Interesse des Ganzen» (DR Ziff. 42).

– womit der «Teamwork»-Spuk verschwunden und die Rückkehr auf die guten Grundlagen schweizerischer Soldatenbegriffe sichergestellt sein dürfte.

Das Artilleriegruppen-Manöver des 1. AK am Gotthard 1958

Der Plan und seine Durchführung

Von Oberst A. von Muralt

Der Kommandant des 1. AK hat im Jahre 1958 drei besondere Übungen innerhalb seines Armeekorps angeordnet: eine Winter-Übung für 3 Dragoner-Abteilungen im Jura, eine Übung sämtlicher Übermittlungstruppen im Sommer und ein Artillerie-Gruppenmanöver im Herbst. Vom 1.–12. September 1958 wurden vier Artillerie-Regimenter zu einer Artillerie-Gruppe zusammengefaßt und haben im Gotthard-Gebiet Scharfschießübungen durchgeführt. Etwas mehr als die Hälfte der Artillerie des 1. AK nahm an diesem Gruppenmanöver teil; aus der 3. Division das Hb.Rgt. 3 und die Sch.Kan.Abt. 43, von der Gebirgsbrigade 10 das Art.Rgt. 10 und von der Korps-Artillerie die beiden schweren Regimenter Sch.Kan.Rgt. 13 und Sch.Hb.Rgt. 26. Insgesamt 11 Abteilungen mit 33 Batterien bildeten eine Artillerie-Division ad hoc unter meinem Kommando, mit einem Bestand