Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 127 (1961)

Heft: 7

Artikel: Begleite deinen Mitarbeiter

Autor: Walde, Karl, J.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-39315

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: 17.07.2025

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

dichte an, soll ein Erfolg erzielt werden. Technisch läßt sich diese Forderung heute ohne große Schwierigkeiten erfüllen.

Da es sich aber hier um Kriegsmittel handelt, deren Einsatz und Wirkung in Friedenszeiten nicht demonstriert werden können und die überdies nicht richtig vorstellbar sind, spielen die psychologischen Auswirkungen eine bedeutendere Rolle als bei den konventionellen Waffen.

Vom Moment an, da eine unvorbereitete Truppe weiß, daß solche Gifte eingesetzt wurden (allfälligen Zweiflern wird es der Gegner in geeigneter Weise sicher zur Kenntnis bringen), können schon die Aussichten auf körperliche Lähmungen, vermehrte Krankheitsanfälligkeit, qualvoller Tod, ja bloß der Gedanke an lebenslängliches Siechtum die Disziplin erschüttern. Die Nerven unserer zivilisierten weißen Rasse reagieren auf unvorhergesehene psychische Belastungen von Jahr zu Jahr empfindlicher.

Eine disziplinierte und gut vorbereitete Truppe weiß jedoch, daß bei richtigem Verhalten die Wahrscheinlichkeit, betroffen zu werden, auch bei den ABC-Waffen ebenso *gering* ist wie bei den konventionellen Waffen.

Beurteilen wir nun die Lage, wie sie sich aus den vorstehenden Darlegungen ergibt, darf man folgendes sagen: die großkalibrigen Nuklearwaffen werden in geringem Maße Verwendung finden, dagegen ist mit massiven Einsätzen von klein- und mittelkalibrigen A-Bomben zu rechnen, wobei dem «Fallout» besondere Aufmerksamkeit zu schenken sein wird. Für die C-Waffe sowie für die radioaktiven Substanzen steigen die Chancen, eingesetzt zu werden, dagegen ist die Verwendung der B-Waffe, beim heutigen Stand des Wissens, wenig wahrscheinlich. Sicher werden wir in einem allfälligen Krieg auch gegen die neuartigen Waffen bestehen, wenn wir uns zweckentsprechend verhalten und uns psychologisch auf diese Art der Kriegführung vorbereiten.

Begleite deinen Mitarbeiter

Von Oberst Karl J. Walde

Kleine Szene aus dem täglichen Leben der Truppe

Wir kommen auf dem Arbeitsplatze eines Füsilierzuges an, einer umbuschten Kiesgrube, gegliedert nach Wunsch, mit genügend Arbeitsplätzen für die Gruppen und einer Menge Arbeitsstellen für die Soldaten; Tarnung, Deckung, Feuer- und Beobachtungsräume, alles ist vorhanden.

Ein Mann meldet den Zug und teilt mit, er übe mit einem Kameraden den Einsatz des Karabiners. Wir schauen zu und hören dann das Urteil: «Du mußt nächstes Mal rascher in Stellung gehen. Jetzt wechseln wir die Rollen». Alles! Nicht bemerkt, daß der Busch beim Vorschieben von Körper und Waffe schwankte, daß der Visierschieber verschmutzt wurde; keine Wiederholung.

Dreißig Meter weiter oben leitet der Korporal den Einsatz von Lmg.Rotten, wobei er sich gefechtsmäßig benimmt und darum wenig von der Technik seiner Leute sieht. Ein kurzes Gespräch setzt uns ins Bild:

«Wie ist Ihre Arbeit organisiert?»

«Wir üben Waffeneinsatz, zwei Mann am Karabiner, zwei mit der Handgranate, zwei mit der Maschinenpistole, zwei bei mir mit dem Lmg.»

«Was denken Sie über die Arbeit Ihrer übrigen Rotten?»

«Ich sah sie nicht, weil ich ständig den Einsatz des Lmg. leite.»

«Warum arbeiten Sie selber gefechtsmäßig?»

«Der Zugführer hat es so befohlen. Ich habe die Arbeit an der Gruppenwaffe zu leiten und dabei im lagegerechten Verhalten Vorbild zu sein. Etwa alle zehn Minuten wechseln die Rotten auf meinen Pfiff die Arbeitsplätze und Waffen. Der Leutnant leitet drüben bei der Nordecke der Grube das scharfe Lmg.-Schießen.»

Wir treffen den Offizier, wie er eben eine Besprechung beendet, und fragen, wie er die Ausbildung des Zuges angeordnet habe.

«Ich verfüge über einen Wachtmeister und zwei Korporale. Der Wachtmeister übt mit sieben Mann an der Gasmaske und die Reaktion bei Atomexplosion, ein Korporal exerziert die Verwendung der verschiedenen Waffen seiner Gruppe im Gelände. Der dritte Unteroffizier führt bei mir den scharfen Einsatz des Lmg. Seine Männer sehen Sie beim Kirschbaum Ziele bezeichnen. Sie kommen im Wechsel zum Schießen.»

«Wie zufrieden sind Sie diesen Morgen mit der Arbeit Ihrer Unteroffiziere?»

«Ich habe ihnen nicht zugeschaut. Ich spiele nicht gern den Aufseher und bin im übrigen voll angespannt beim Leiten der Schießen. Ich habe meinen Unteroffizieren genau befohlen, was sie zu tun haben, und sie sind pflichtbewußt.»

Wir schauen dem nächsten Schießen zu. Die Rotte muß zweimal in Stellung gehen, weil beim erstenmal die Ellbogen keine Stütze finden und Schwanken der Büsche die Stellung verrät. Dann aber trifft sie gut. Der Zugführer hält eine treffende Kritik.

«Herr Leutnant», bespricht der Hauptmann beim Wechsel der Rotten abschließend seine Eindrücke, «die Arbeit in Ihrem Zug ist zweckmäßig organisiert. Ich habe erwartet, daß Sie sich bei diesem Schießen so durchsetzen, wie es der Fall war. Sie müssen aber erreichen, daß die Leute auf ersten Anhieb richtig in Stellung gehen. Der Korporal, der jetzt an den Waffen arbeitet, scheint mir nicht praktisch vorzugehen. Er kümmert sich nur um die Lmg.Verwendung, und ich weiß nicht, ob an den andern Waffen etwas Brauchbares herausschaut.»

«Ihre Zweifel sind sicher berechtigt,» stimmt der Regimentskommandant dem Hauptmann bei, der ihn noch ein Stück Weges begleitet. «Wie beurteilen Sie die Arbeit des Zugführers?»

«Er ist ein noch unerfahrener aber tüchtiger Offizier. Die Unteroffiziere dagegen! Selbst wenn sie richtige Ansichten haben – und ich bemühe mich darum in den Kaderstunden – sie können nicht verwirklichen.»

So gleitet er ab von den Offizieren, die seine direkten Untergebenen sind, auf die Unteroffiziere, mit denen er meist nur mittelbar zusammenarbeiten sollte. Das Wichtigste ist jetzt, ihm Ratschläge zu geben, wie er auf die Zugführer einwirken könne, damit sie auf ihre Unteroffiziere kräftigen Einfluß nehmen und auf diesem Weg die Soldaten erreichen, aber alle, richtig und kraftvoll.

Betrachtung

Wie kommt es, daß viele Leutnants sich vor allem mit den Soldaten abgeben, viele Hauptleute ihre Zugführer machen lassen und ihre Aufgabe in der Beeinflussung der Gruppenführer sehen? Ist das der Wille des Dienstreglementes? Man liest

in Ziffer 24: «Dem Einheitskommandanten kommt der ausschlaggebende Einfluß in allen Angelegenheiten seines Unteroffizierskorps und seiner Mannschaft zu.» Ziff. 26 schreibt dem Bataillons- und Abteilungskommandanten vor: «Er bildet die Subalternoffiziere taktisch weiter und nimmt Einfluß auf ihre Gesinnung und Haltung.» So scheint jeder Vorgesetzte nicht für die direkt Untergebenen, sondern für die ihnen folgende Stufe der Hierarchie verantwortlich zu sein. Ähnliches läßt sich auch unter dem Aufgabenkreis der Regiments- und Divisionskommandanten nachlesen. Schließlich heißt es in Ziffer 31 über den Armeekorpskommandanten: «Er trägt die Verantwortung für die Vorschläge zur Ausbildung zum Regimentskommandanten und zur Besetzung der entsprechenden Kommandos.»

Soll man aus diesen Vorschriften schließen, die Verantwortung überspringe eine Stufe? Sicher nicht. Sondern das Personelle, der wichtigste Bereich der Armee, muß so geregelt sein, daß Fehlentscheide möglichst unwahrscheinlich werden. Darum sollen mindestens zwei Kommandostufen die Personalfrage studieren. Dabei entscheidet der Höhere, weil er eben der Höhere ist und weil er es aus seiner größeren Distanz leichter hat, ganz sachlich zu urteilen.

Aber das Überspringen einer Stufe beim Führen der Untergebenen läßt sich weder durch Vorschriften noch sachlich begründen. Es ist nichts als ein Schwächezeichen. Manche Vorgesetzten bringen den Mut nicht auf, kraftvoll auf den direkt Untergebenen einzuwirken. Darin aber besteht der Sinn der militärischen Hierarchie: Jeder hat – wenn man von den Stäben absieht – nur ein halbes Dutzend direkt Unterstellte, damit er sie intensiv anregen, anleiten, führen kann.

Anregung

Die Vermutung, es fehle dem, welcher bei der Ausbildung dem direkt Untergebenen eher ausweicht, an Mut, mag zu weit gehen. Manchen fehlt es vielleicht nicht an Zivilcourage, aber sie fürchten, die Bemühung um den nächst Unterstellten sehe nach mißtrauischer Aufsicht oder nach Bemutterung aus. Sie müssen sich gar nicht überwinden, um taktisch zu führen; denn das ist unumgänglich. Möglicherweise inspizieren sie auch genügend oft und bestimmt, das ist schließlich eine eingebürgerte und darum erträgliche Angelegenheit (wir alle wissen allerdings, daß im Inspektionswesen viel gesündigt wird; wieviele Einheitskommandanten und Zugführer inspizieren angemessen die Züge bzw. Gruppen?).

Was aber, wenn weder taktisch geführt noch inspiziert wird? Begleite deinen Mitarbeiter! Suche ihn einfach auf und teile ihm mit, du wollest mitkommen bei seiner Arbeit, er solle tun, wie wenn du nicht da wärest.

Diese Anregung wird oft mit einer Menge von Einwänden quittiert. Ich erwähne die wichtigsten: Der Begleitete gebe sich nicht natürlich. Oh doch, er wird hoffentlich genügend Persönlichkeit haben, um weder in Aufregung zu geraten noch bluffen zu wollen. Er kann es schon nicht, weil er sonst an Autorität verlöre. Eine anfängliche Hemmung wird er im Verlaufe der zwei bis drei Stunden, während denen man ihn begleitet, sicher verlieren. – Der Untergebene fühle sich in seiner Tätigkeit eingeengt. Eben nicht, er muß keinen seiner Pläne ändern. Würde er aber *mich* begleiten, müßte er auf das meiste, das er vorhatte, verzichten. – Die Truppe müsse den Eindruck haben, man sitze ihrem Chef auf. Im Gegenteil, die Soldaten sehen ihren Chef und seinen Vorgesetzten zusammen daherkommen, gemeinsam beobachten, diskutieren, lachen. Und sie werden beruhigt empfinden, daß sie unter einheitlicher Führung einem unbestrittenen Ziele entgegengehen. – Wenn zwei Vorgesetzte der gleichen Arbeit nachgehen, liege gleichsam einer brach; wenn zum Beispiel der Hauptmann einen Zugführer begleite, kontrollieren aktiv nur vier Offiziere, würde er seine eigenen Wege gehen, wären alle fünf voll eingesetzt. Eine Einbuße von Kontrollorganen also von 20 Prozent im ersten Falle.

Diese Einbuße fällt nicht ins Gewicht gegenüber den großen Vorteilen, welche das Begleiten des direkt Unterstellten bringt. Man sieht die ganze Hierarchie an der Arbeit und lernt jeden kennen. Stimmt etwas nicht, stellt man nicht nur Wirkungen sondern auch die Ursache fest. Jetzt tappt man nicht im Ungewissen, wenn man korrigieren will. Jetzt haben Anregungen am meisten Überzeugungskraft, da sie von einem soeben gemeinsam erlebten Vorfall ausgehen. Es ist für den Untergebenen oft wenig eindrücklich, wenn man ihm umständlich erklären muß, was man dann und dann und dort und dort gesehen habe und daß solches zu vermeiden sei. Durch Begleiten spart man Zeit. Und wieviel direkter ist es, wenn man begleitet und am Schluß etwa bemerken kann: «Ich habe bei Ihnen heute allerlei erfahren. Diese Zugsübung im Walde haben Sie sehr selbständig erfunden und sorgfältig geleitet.» Oder: «Ich versuchte mich in die Stellung des Korporals zu versetzen, dem Sie vorhin so energisch übers Maul gefahren sind. Sie müssen auf Ihren Ton aufpassen.» Oder eben auch: «Es wundert mich nicht mehr, daß der Appell in Ihrer Einheit zu wünschen übrig läßt. Erinnern Sie sich an den Mangel an Aufmerksamkeit des Leutnants X vor einer halben Stunde, das Auftreten des Wachtmeisters Y, die Nachlässigkeit des Füsiliers Z? Ja? Aber Sie rügten es nicht. Sie sehen allzusehr die Technik der Arbeit und viel zu wenig den Geist, in dem sie geschieht. Fordern Sie in erster Linie Aufmerksamkeit und soldatischen Einsatz.»

Begleite deinen Mitarbeiter! Natürlich muß dieses Vorgehen wie jedes andere mit Maß und Takt angewendet werden. Sicher ist, daß nur auf diese Art die jungen Zug- und Gruppenführer zu geschickten Ausbildern und Führern werden. Weil auf höheren Stufen Begabung und Erfahrung im Durchschnitt größer sind, kann man hier dieses Mittel sparsamer verwenden. Immer aber gibt es die Möglichkeit, einen kräftigen Einfluß zu nehmen, ohne Widerwillen zu wecken.

Neue Disziplinar- und Dienstordnung der Sowjetarmee

Das Präsidium des Zentralkomitees der Kommunistischen Partei Rußlands und das Präsidium des Obersten Sowjets der UdSSR beschlossen für die Streitkräfte der Sowjetunion eine neue Disziplinarordnung und eine neue Ordnung für den Innendienst. Die neuen Bestimmungen treten an die Stelle der bisherigen Vorschriften vom Februar 1946. Sie gelten gleichermaßen für Heer, Marine, Luftwaffe und die Raketentruppe. Disziplinar- und Dienstordnung gehen wiederum vom Prinzip der absoluten *Parteihörigkeit der Streitkräfte* aus. Nach dem Tode Stalins und dem Sturz Berijas hatte sich die Armee unter Marschall Schukow eine verhältnismäßig starke Stellung errungen. Diese Position der Armee im Gefüge der Sowjetunion trug zwar keine «bonapartistischen» Züge, wurde aber im Oktober 1957 durch die Entlassung Schukows erschüttert und dann liquidiert. Das Plenum des