Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 137 (1971)

Heft: 7

Artikel: Militärische Reform : moderne Führung

Autor: Bender, U.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-46758

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: 15.07.2025

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

Militärische Reform - Moderne Führung

Hptm i Gst U. Bender

1. Vorbemerkungen

Anfangs Februar führte die AOG Zürich einen Forumabend mit Diskussion zum Bericht der Kommission Oswald, zu den auf den 1. Januar 1971 in Kraft getretenen Neuerungen und den noch zu realisierenden Maßnahmen durch. Nach dem nachfolgend auszugsweise zusammengefaßten Einführungsreferat und der detaillierten Zusammenstellung der Anträge der Kommission Oswald mit Orientierung über den Stand der eingeleiteten Maßnahmen diskutierten die Teilnehmer in drei Gruppen die Probleme «Ausbildung», «Dienstbetrieb und Formales» sowie «Unsere Möglichkeiten bei der Realisierung noch offener Vorschläge».

Obwohl die zahlreich anwesenden Offiziere weder für die AOG noch für die SOG repräsentativ sind, darf man die in der anschließenden Gesamtdiskussion erarbeiteten Ansichten sicher als charakteristisch für die Meinung aktiver Offiziere bezeichnen.

2. Einführungsreferat

Einleitung

Die teilweise verzerrte und aus dem Zusammenhang gerissene Darstellung der auf den 1. Januar 1971 in Kraft getretenen Neuerungen in der Presse führte zu lebhaften wehrpolitischen Diskussionen, vagen Vermutungen und wilden Prognosen. Daß diese sichtbaren Neuerungen jedoch nur der unwesentlichste und formelle Teil einer Reform sind, wird dabei oft vergessen.

Das Ziel dieser Diskussion wird deshalb sein:

- die entscheidenden Konsequenzen für uns Offiziere aus dem Kommissionsbericht zu ziehen;
- die Verantwortung jedes einzelnen zu erkennen;
- Möglichkeiten der aktiven Mitarbeit aufzuzeigen;
- die Einsicht und den Willen zu wecken, in gemeinsamer Anstrengung das begonnene Reformwerk erfolgreich durchzusetzen.

Erschwerend für dieses Unternehmen ist sicher die Tatsache, daß in unserer raschlebigen Zeit mit ihren enorm verkürzten Halbwertzeiten drei Generationen diese Probleme diskutieren. Drei Generationen, die wohl vom Gleichen sprechen, die aber unter dem gleichen Begriff etwas ganz anderes verstehen. Wollen wir das Entscheidende dieses Berichtes erkennen und über das Wesentliche diskutieren, scheint es angebracht, die folgenden Begriffe kurz etwas näher zu betrachten:

1. Zweckbestimmung der Armee.
2. Die Milizarmee als Teil der Gesellschaft.
3. Die Autorität des militärischen Führers.

Diese Punkte wurden auch von der Kommission gründlich untersucht und eingehend gewürdigt.

Zweckbestimmung der Armee

Die zeitlich unveränderte Zweckbestimmung der Armee ist die *Kriegsverhütung*. Damit sie diese Aufgabe erfüllen kann, muß sie *kriegstüchtig* sein. Dabei können die Auffassungen über diesen Begriff stark divergieren. Es geht jedoch sicher darum, daß die Armee ihre in der Truppenführung definierte Aufgabe gegenüber einer Bedrohung durch einen Gegner, dessen Möglichkeiten realistisch erkannt werden müssen, erfüllen kann. Dazu gehören folgende Komponenten:

- *Ein entschlossener Wehrwille,* der sich in der Armee nicht durch Lippenbekenntnisse manifestieren darf, sondern täglich im normalen Dienstbetrieb zum Ausdruck kommt. Bei den Vorgesetzten durch menschlich wohlwollende Führer, die aber den Mut haben, das sachlich Notwendige konsequent zu fordern und kompromißlos durchzusetzen. Bei den Untergebenen durch Bestleistungen auch im Kleinen aus der Einsicht in die Notwendigkeit der Sache.
- *Die Hingabe an die Pflicht* oder eine innere, durch das Verständnis in die Maßnahmen der Landesverteidigung motivierte und durch Angewöhnung, Vertrauen und Korpsgeist gefestigte *Disziplin.*
- *Eine zweckmäßige Bewaffnung und Ausrüstung,* welche der möglichen Bedrohung glaubwürdig begegnen kann.
- Eine zielgerichtete *realistische* und *dem Feindbild entsprechende Ausbildung.*

Die Milizarmee als Teil der Gesellschaft

Unsere Milizarmee ist ein Teil unserer Gesellschaft und wird im Rahmen der Gesamtverteidigung auch in ihrer militärischen Aufgabe immer enger mit den verschiedensten Bereichen verflochten. Somit kann sie sich den Einflüssen von sozialen Umstrukturierungen oder Wandlungen der Umwelt nicht entziehen. Das heißt, daß, *obwohl die Zweckbestimmung unverändert bleibt,* die Methoden der Ausbildung, die Formen und das soldatische Brauchtum sowie der Führungsstil von Zeit zu Zeit neu überdacht werden müssen. Nur so bleibt die Armee lebendig und auch äußerlich glaubwürdig.

Diese Betrachtung kann am Beispiel der *Vorschriften* ergänzend erläutert werden: Man darf sicher von *Disziplin* sprechen, wenn Vorschriften im Denken und Handeln der Wehrmänner aufgegangen sind. Dazu müssen diese Vorschriften aber substantiell sinnvoll sein und dürfen nie Selbstzweck werden. Sie müssen vor allem und zuerst der Wirksamkeit des Instrumentes dienen. Diese Forderung erfüllen sie aber nur, wenn sie strikte eingehalten und auch durchgesetzt werden. Somit darf wahrlich gesagt werden, daß durch das Beschränken auf das Wesentliche und das Entlasten von überholtem formalem Ballast nicht etwa eine «weiche Welle» zum Zuge kommt, sondern im Gegenteil mit dem konsequenten Durchsetzen der gültigen Vorschriften durch alle Kader eine Straffung des Betriebes mit besserer Rendite in der Ausbildung zur Kriegstüchtigkeit zu erwarten ist.

Die Autorität des militärischen Führers

Die Auswirkungen des aktuellen gesellschaftlich-sozialen Umbruches mit der Forderung nach Mitarbeit und Mitbestimmung des einzelnen werden auch im Militär vermehrt spürbar. Dabei wird nicht jede Autorität verneint. Ablehnung findet lediglich derjenige Vorgesetzte, welcher sich allein auf die Bedeutung seines Grades in der Hierarchie abstützen muß, er ist nicht mehr glaubwürdig. Dagegen anerkennt der Wehrmann willig die Autorität eines Führers, der, um seine Funktion sachgerecht ausüben zu können, über die nötigen menschlichen und fachlichen Qualifikationen verfügt.

Selbstverständlich ist es bei der heutigen Spezialisierung nicht mehr möglich und auch nicht notwendig, jedem unterstellten Funktionär handwerklich etwas vormachen zu können. Hingegen muß sich auch der militärische Chef zu einem in den Verband einbezogenen *Fachmann der Führung* entwickeln. Dazu gehört, daß er plant, den Meinungsaustausch pflegt, Entscheidun-

gen fällt, orientiert, klar befiehlt, kontrolliert und sich durchsetzt, kurzum: in einem modernen Stil führt.

Daß auch bei diesem Führungsstil der Vorgesetzte den Entscheid *letztlich alleine* fällt und *alleine* die Verantwortung zu übernehmen hat, ist selbstverständlich. Daß hingegen dieser Führungsstil viel schwieriger ist und daß er von den Kadern aller Stufen mehr fordert und sie mehr beansprucht, ist unbestritten. Wir müssen ihn jedoch wählen, weil er unserer Zeit angemessen ist.

Die Arbeit und die Empfehlungen der Kommission für Fragen der militärischen Erziehung und Ausbildung der Armee

Die Wichtigkeit der skizzierten Probleme wurde vielenorts und im weitesten Sinne, bewußt oder unbewußt, erkannt und fand einen Niederschlag bei Programmgestaltung, Ausbildungsmethoden, Anträgen und Vorschlägen in Truppenkursen und Schulen. Diese vereinzelten Anstrengungen wurden gekrönt durch:

- die Bildung der Kommission Oswald;
- die bekannte Auftragserteilung vom 15. August 1969 durch den Ausbildungschef der Armee an die Kommission;
- die Standortbestimmung an Hand des von der Kommission Oswald als Informationsgremium ausgearbeiteten Berichtes durch die Kommission für militärische Landesverteidigung vom Ende letzten Jahres.

Bei der *Zusammensetzung* der Kommission wurde bewußt auf die Bildung eines Gremiums rein militärischer Fachleute verzichtet. Der Beizug von außenstehenden Persönlichkeiten verschiedenster Interessengruppen und Fachrichtungen, unterschiedlichen Alters sowie mehrerer militärischer Gradstufen bot Gewähr für eine gebührende Beurteilung der Umwelt. Diese Zusammensetzung war sicher richtig; als einziger kleiner Schönheitsfehler mag das Fehlen eines aktiven Einheitskommandanten empfunden werden, im Hinblick auf die Tatsache, daß gerade diese Gradstufe für die Realisation der Reformen bei der Truppe von entscheidender Bedeutung ist.

Die Kommission bearbeitete die Probleme in der durch die verschiedenen Veröffentlichungen bekannten Weise und faßte die gefundenen Erkenntnisse nach gründlicher Prüfung in ihren Anträgen zusammen. Dabei darf man beim Studium dieser Anträge feststellen, daß einige der erwähnten Punkte in bekannten Verbänden durch Kommandantenweisungen schon längere Zeit im angeregten Sinne geregelt sind, daß viele Truppenkommandanten in diesem Stile führen, daß in Schulen und Kursen methodisch modern ausgebildet wird und daß die Militärverwaltung diese Probleme studiert.

In voller Würdigung dieser Anstrengungen diskutierten die Forumteilnehmer die angeführten Problemkreise, wobei sie den Stand der durch das Eidgenössische Militärdepartement im wesentlichen durch die Gruppe für Ausbildung eingeleiteten Maßnahmen berücksichtigten.

3. Forumdiskussion und Vorschläge

Ausbildung

- Das moderne Feindbild muß der Truppe wirklichkeitsgetreu nahegebracht werden. Dazu eignen sich vor allem realistische Kurzfilme.
- Die Ausbildung muß sich auf das Wesentliche beschränken, es müssen eindeutige Schwergewichte gelegt und vor allem darf nicht nur supponiert werden.
- Die pro Wiederholungskurs als Schwergewicht definierten Übungen müssen mit den Kadern bearbeitet und mit der Truppe unter allen möglichen Umweltbedingungen durchexerziert werden.
- Der Einzelkämpfer muß *technisch* in der Lage sein, sein Gerät in jeder Situation, auch unter schwierigsten Bedingungen, einsetzen zu können. *Geistig* muß er willens und in der Lage sein, in diesen Situationen dem Auftrag entsprechend zu handeln und sogar zu improvisieren.
- Pro Waffengattung ist ein Katalog des Ausbildungsstoffes, gegliedert nach erster, zweiter eventuell dritter Priorität, aufzustellen.

Dienstbetrieb und Formales

- Der Dienstbetrieb ist neu so zu gestalten, daß der Initiative des einzelnen vermehrt Spielraum gelassen wird, er sich jedoch vermehrt verantwortlich fühlt. Dazu eignet sich der «Fixzeitenablauf», das heißt, es wird eine bestimmte Zeit fixiert, zu welcher der Soldat eine definierte Arbeit erledigt haben muß. Beispielsweise kann der Waffenparkdienst der Zugswaffen im Team durchgeführt werden. Die nachfolgende Zeit hingegen steht zur Verfügung des Mannes, er hat lediglich mit abgeschlossenem persönlichem innerem Dienst sauber retabliert und pünktlich auf die angesetzte Zeit zum Nachtessen zu erscheinen.
- Zur Realisierung dieses Dienstbetriebes muß die Truppe über die Zielsetzung orientiert sein, müssen Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegiert werden, und bei Mißbrauch der Freiheiten muß gegen die Fehlbaren konsequent durchgegriffen werden. Daß dabei Kollektivstrafen – wie zum Beispiel die Rückkehr zum alten System – unzweckmäßig und falsch sind, ist selbstverständlich.
- Die Erfahrungen mit den seit Anfang des Jahres im Dienst stehenden Truppen zeigen deutlich, daß die Einführung der formalen Neuerungen keine Schwierigkeiten bietet und daß bei den gegebenen klaren Vorschriften Verstöße eindeutig erkannt werden. Als Gegengewicht zu den bestehenden Erleichterungen müssen sich jedoch alle Vorgesetzten für die Erhaltung der wahren Disziplin einsetzen und den Mut aufbringen, sich für das Durchsetzen der bestehenden Vorschriften zu engagieren.

Vordringlich zu lösende Probleme und ihre Realisierungsmöglichkeiten

- Die Bedeutung des Instruktorenproblems und seine dringende Lösung ist unbestritten. Lediglich die Forderung, daß Instruktionsoffiziere in der Regel ein Hochschulstudium abgeschlossen haben sollten, scheint umstritten. Als besser zu realisierende Lösung wird die Forderung nach kontinuierlicher Weiterausbildung der Instruktoren formuliert.
- Der zunehmenden Aushöhlung des Wehrwillens ist durch gezielte Information schon vor der Aushebung, während der Dienstleistungen und auch außerhalb von Schulen und Kursen zu begegnen. Die dazu benötigte Dokumentation und eine eventuelle Referentenequipe sind bereitzustellen.
- Zur Eliminierung auftretender Tendenzen von Disziplinlosigkeit müssen die notwendigen Maßnahmen, zum Beispiel Unterstützung konsequenter Vorgesetzter, Überarbeiten der Disziplinarstrafordnung und eventuell sogar die Neuüberprüfung von Rekrutierung und Pflichtenheft der Heerespolizei, vorgenommen werden.
- Zur aktiven Teilnahme für die Realisation der Reformen werden folgende Möglichkeiten aufgezeigt:

Formulieren von Erkenntnissen und Einreichen von Anträgen aus Dienstleistungen im Testjahr 1971, wobei die nötige Zeit für das gründliche Ausarbeiten der Berichte gefordert wird. Mitarbeit bei Arbeitsgruppen und Kommissionen der Offiziersgesellschaften, die dann ihre Vorschläge der SOG zuhanden des Eidgenössischen Militärdepartements weiterleiten können.

Schlußbemerkungen

Das Reformwerk ist umfassend. Trotz den mannigfaltigen Anstrengungen, die wir alle bereits unternommen haben und trotz den skizzierten Realisationsbestrebungen bleibt noch Entscheidendes zu tun. Neben Maßnahmen formaler Natur, die einfach zu realisieren sind, bleiben solche zur Verbesserung der Ausbildung und des Dienstbetriebes, die wir alle, jeder in seiner Funktion, zum Tragen bringen können und müssen.

Andere Probleme jedoch können nach genauer Prüfung nur auf dem Weg von Eingaben, Anträgen oder Gesetzesänderungen und nur unter Einhaltung der demokratischen Spielregeln gelöst werden. Da die meisten dieser Lösungen politische und finanzielle Auswirkungen haben werden, brauchen sie eine gewisse Zeit und vor allem unsere volle Unterstützung.

Die Weichen sind gestellt. Es liegt nun an uns Offizieren, daß die eingeleiteten Bestrebungen lebendig und wirklich werden.

Unsere Artillerie

Oberst i Gst W. Tobler

Einleitung

Hat eigentlich die Artillerie noch ihre angestammte Bedeutung? Diese Frage hört man oft, und manchmal ist es gar so, daß, wer sie stellt, eine einschränkende oder gar negative Antwort erwartet. Nun, die Antwort ist doch wohl eindeutig bejahend und es ist gar nicht abzusehen, daß das in Zukunft einmal anders sein könnte. Oder nur in jener Zukunft, in der es gelingt, den Krieg vollständig auszuschalten oder wenigstens auf die einfachsten, uralten Formen etwa des Zweikampfes zurück zu führen. Wir alle wissen, daß diese Zukunft noch in einer ganz unvorstellbaren Ferne liegt und bei allem Träumen davon das Naheliegende uns doch wohl mehr beschäftigen muß.

Nun ist meine Aussage vorerst eine Behauptung. Den Beweis findet man aber in der Tatsache, daß das letzlich entscheidende Element im Kampf immer das Feuer ist. Nicht die Zahl der Einzelkämpfer, nicht die Zahl der Sturmgewehre, nicht die Zahl der Motorfahrzeuge oder Funkgeräte, aber auch nicht die am schönsten geschriebenen Befehle und die umfangreichsten Reglemente bringen die Entscheidung – sondern eben das Feuer. Alles andere ist «nur» ein Beitrag, auch notwendig, um im rechten Augenblick und am rechten Ort genügend Feuer zu haben. Die Artillerie ist diejenige Truppe, der die Aufgabe zukommt, durch Feuerschutz und Feuerunterstützung den Formationen der mechanisierten Truppen und der Infanterie zu helfen. Man wird auf diese Hilfe nie verzichten können, weil man nie alle diese Truppen selber mit allen diesen Feuerträgern ausrüsten könnte. Das wäre ja eine schematische Verteilung der Mittel und stünde im Widerspruch mit dem so wichtigen Grundsatz der Schwergewichtsbildung. Die Artillerie, so müssen wir sie heute definieren, ist das erdgebundene und damit a priori auch relativ billige Feuermittel des höheren taktischen Führers, welches ihm das rasche Eingreifen und Zuschlagen in seinem ganzen Interessenbereich ermöglicht. Geschosse sind das rascheste Mittel, mit dem ein Chef seinen Unterstellten helfen kann; sie sind rascher als Füße und rascher als Motoren. Aber die Flugbahnen müssen weit genug reichen, eben an jeden Ort des Interessenbereiches hin. Daraus ergeben sich die Reichweiteforderungen für die Artillerie verschiedener Stufen.

Natürlich sind Friedenszeiten nicht dazu angetan, die Bedeutung des Feuers zu unterstreichen. Das tut erst der Kampf. So vergißt man in Friedenszeiten oft, worauf es ankommt. Das war schon immer so. Im Mittelalter hat man sozusagen in jeder Kriegsperiode die Kirchenglocken heruntergeholt und noch schnell Kanonenrohre gegossen. Im Ersten und Zweiten Weltkrieg sind selbst die kriegsauslösenden Mächte mit eindeutig unterlegener Artillerie ins Feld gezogen. Erst als es dann hart auf hart ging und diese Mächte in die Verteidigung gedrängt wurden, also etwa 1916 und 1942, gewann auch bei ihnen die Artillerie wieder den alten Platz zurück. Das zeigt aber auch, daß die Artillerie gerade in der Verteidigung ihre wesentlichste Bedeutung hat. Das ist eigentlich einleuchtend, denn jedes Feuer hat eine abstoßende Wirkung. Da wir unsere ganze Wehranstrengung eindeutig auf die Verteidigung ausrichten, hat die Artillerie gerade für uns ungeschmälerte Bedeutung behalten.

Manchmal wird man als Artillerist nachdenklich über seine Waffe. Man hat den Eindruck, es gehe nicht eben rasch vorwärts. Das beste und älteste Geschütz, das wir haben, die 10,5-cm-Kanone, ist 35 Jahre alt. Es scheint also, daß wir konservativ und rückständig wären. Die Artillerie hat kein Eigenleben. Es ist deshalb ganz zwangsläufig so und liegt in der Natur der Dinge, daß der Artillerieausbau nie in erster Dringlichkeit erfolgen kann. Nachdem mit der Truppenordnung 61 und jetzt mit der Truppenführung 69 hinreichend Klarheit über das Kampfverfahren geschaffen wurde, kann der Artillerieausbau folgerichtig und zielstrebig vorangehen.

Die Struktur unserer Feuermittel

Es gilt weltweit unwidersprochen der Grundsatz, daß jeder taktische Chef eines Feuermittels bedarf, mit dem er in der Lage ist, an jedem Ort seines Kommandobereiches Einfluß zu nehmen. Dieser Grundsatz gilt uneingeschränkt von der Gruppe bis zur Armee, also vom Korporal bis zum General.

Die Tabelle zeigt, wie weit wir ihn in unserer Organisation befolgen:

Stufe (Infanterie/Mechanisierte und Leichte Truppen	Feuermittel
Gruppe	Stgw (ein Teil der Gruppe)
Zug	die Unterstützungsgruppe
Kompagnie	der Maschinengewehrzug
Bataillon	die Minenwerferkompagnie
Regiment	–
Division	die Artillerie
Armeekorps	–
Armee	die Flugwaffe

Die Tabelle zeigt deutlich, wie heute in dieser Feuerstruktur zwei ausgesprochene Lücken bestehen, nämlich auf Stufe Regiment und auf Stufe Armeekorps.