Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 138 (1972)

Heft: 11

Artikel: Führung heute : eine Standortbestimmung

Autor: Zumstein, Jörg

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-47258

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

Führung heute – eine Standortbestimmung

Divisionär Jörg Zumstein

Was ist Führung? Führung ist jener schöpferische Akt, der Menschen, technische Mittel und Verfahren einer einheitlichen Zielsetzung unterordnet und in Raum und Zeit koordiniert zur Wirkung bringt, bis der angestrebte Effekt erreicht ist.

Worin liegt das Schöpferische dieses Führungsaktes?

Ziel

Zum ersten sicher bei der Wahl des Ziels. Diese beinhaltet Visionäres, den Griff nach den Sternen. Wahre Führung beginnt dort, wo einer aus dem Alltag ausbricht und die Ziele genügend weit vorne und oben steckt. Wie groß darf und muß der Sprung bemessen werden? Das ist eine Frage, der kein Führer entrinnen kann und die wohl wie keine andere ihn auch bewegen muß.

Eines aber ist sicher:
- Wer seine Ziele zu nah steckt, wird nie seine Untergebenen zu einer echten Anstrengung führen können.
- Wer sie zu weit steckt, wird unglaubwürdig, ein Scharlatan.

Ein Ziel muß auch in Begriffe gefaßt, formuliert werden können. Je kürzer und prägnanter die Formulierung, desto wirksamer als Leitidee. Nichts geht so schlecht durch die Führungskanäle wie Ideen. Die nötige Konzentration im Handeln und die Dauer der Wirkung stellen sich erst ein, wenn das Ziel unverrückbar und unmanipulierbar ausgedrückt ist und in allen Befehlen, Weisungen und Kommentaren mit derselben Prägnanz und Eindrücklichkeit verwendet werden kann wie am ersten Tag.

Schwerpunkte

Mit der Wahl und Bestimmung des Ziels eng verbunden ist die Bezeichnung von Schwerpunkten. Es geht darum, daß dem Unterführer klargemacht wird, was geschehen muß, wenn sich Aufträge konkurrenzieren. Wer Schwerpunkte bezeichnet, ermächtigt den Untergebenen, Nebensächlichkeiten aus eigenem Ermessen fallenzulassen. Es gehört zu den leidigen Tatsachen unserer Zeit, daß andauernd Neues befohlen wird, ohne daß jemals gesagt wird, was an dessen Stelle nicht mehr getan werden soll. Auf vielen Stufen ist die Übersicht über die Forderungen heute verlorengegangen.

Wir besitzen ausgeklügelte, bis ins letzte perfektionierte Stabsanleitungen mit detaillierten Pflichtenheften für alle Funktionen. Darüber hinaus werden die Funktionsträger mit Arbeitsbehelfen ausgerüstet, deren ursprüngliche Bedeutung eines «aide-mémoire», also einer Gedankenstütze, immer mehr den Charakter von Vollzugsanordnungen annimmt. Es ergibt sich letztlich das Bild von Stabsorganisationen, die ohne Dazutun der Chefs eine umfassende und einen hohen Einsatz beanspruchende Tätigkeit entwickeln, die sich auf alle Stufen der Hierarchie auswirkt. Effektive Probleme ergeben sich erst dort, wo alle Befehlskanäle zusammenlaufen: beim Einheitskommandanten und bei der Truppe. Werden auf dieser Stufe die befohlenen Schwerpunkte noch wirksam? Oder wird vielmehr nur noch ausgeführt, was meßbar und kontrollierbar vorgeschrieben ist?

Die Anordnung von Schwerpunkten muß bis zuunterst konform erfolgen. Wenn es gelingt, Schwerpunkte durch die ganze Stufenleiter bis zuunterst durchzusetzen, dann können wir uns auch etwas besser vom leidigen Absolvieren von Übungsprogrammen befreien mit der zwangsläufig anhaftenden Folge der erzieherischen Verwahrlosung der Truppe, weil nur noch das Was, aber nicht mehr das Wie einer Tätigkeit Gewicht besitzt. Überladene Arbeitsprogramme und die routinehafte Steuerung durch Stabsorgane führen letztlich zu einem Betrieb, der nur noch Beschäftigung sicherstellt. Hier liegen Ansätze zum Leerlauf, die nicht leicht zu fassen und noch viel weniger leicht auszuschalten sind. Hierher gehören auch Übungen, die nicht ohne Bundesordner voller Papiere auskommen. Schlimm ist vor allem das erkennbare Bestreben zahlreicher Kommandostellen, sich durch schriftliche Erlasse gegen alle Eventualitäten abzusichern. Diese Manier paßt kaum in das Bild einer kriegsgenügenden Ausbildung und Erziehung, weil sie letztlich das Vertrauen unter Chefs in Frage stellt.

Die maßlose Papierverwendung führt aber auch dazu, daß Untergebene anfangen, Befehle an die Endbeauftragten vordienstlich zu erstellen, weil man im Dienst ja nie die Zeit findet, alles an Rapporten weiterzuleiten, was die oberen Stellen befohlen haben. Umdruckapparat und Photokopiergerät feiern Triumphe. Da aber auch so der Dienst zu kurz ist, als daß man alles Erhaltene lesen könnte – vom Ausführen gar nicht zu reden! –, kommen als neueste Errungenschaft nun auch noch erklärende Dokumente zu umfangreichen Befehlen, so daß in ein und derselben Befehlssammlung zwei Dokumente dasselbe behandeln. Daß diese Befehlsliteratur ohne Inhalts- und Stichwortverzeichnis nicht auskommt, sei nur noch am Rande erwähnt.

Verfahren

Zur Führung gehört wohl auch, daß Wege gewiesen werden. Sehr oft – im Kriege wohl immer, weil hier das Chaos der Normalfall ist – sind diese Wege *Aus*wege. Die zunehmende Technisierung macht den Führer von Spezialisten abhängig. Auf die Gefahr der Autonomie der Stäbe ist bereits hingewiesen worden. Auch Spezialisten werden autonom, sobald sie feststellen, daß ihnen niemand zu folgen vermag. Es öffnet sich hier eine besondere Problematik, die sich nicht nur auf die Frage erstreckt, wer denn das Handeln der Spezialisten zu koordinieren habe, sondern auch jene nach der vorhandenen eigenen Handlungsfreiheit enthält. Wie groß ist der Spielraum, den das technische Instrumentarium dem Chef noch für eine eigene Gestaltung beläßt? Das taktische Handeln wird immer mehr zur Gefechtstechnik. Das Verfahren läßt sich weitgehend standardisieren, und es sind bereits Fälle mit eigentlichem Modellcharakter vorhanden. Der Führungsakt beschränkt sich damit im wesentlichen auf den Grundentschluß und auf das Durchsetzen dieses Entschlusses. Dennoch muß auch hier ermittelt werden, wo noch Entschlußfreiheit im eigentlichen Sinne besteht. Die schon erwähnte Gewißheit, daß die Dinge im Ernstfall nicht so laufen werden, wie sie geplant und vorbereitet sind, zwingt uns dazu, für solche Eventualitäten eine ausreichende Reaktionsfähigkeit bereitzuhalten.

Jugend und Armee

In der Gewichtung treten Entschluß, Schwerpunkte und Verfahren hinter die Behandlung jener Fragen zurück, die mit dem Menschen zusammenhängen, der letztlich durch sein Handeln der Führung erst Wirklichkeit verleiht. Welches ist der Mensch, den zu führen uns aufgetragen ist?

Die Hälfte unserer Bevölkerung ist heute jünger als 30 Jahre. Wir ersehen daraus, in welch starkem Maß die Jugend das Bild der Gesellschaft prägt und daß sie auch bei der Truppe den Hauptharst stellt. Wir müssen uns auch vergegenwärtigen, daß der älteste Soldat des Auszugs im Jahre 1940 geboren wurde, während der Landwehrsoldat in den Jahren 1930 bis 1939 das Licht der Welt erblickte. Der Auszugsmann von heute hat kaum noch Erinnerungen an die Zeit des Aktivdienstes. Dem Landwehrmann hingegen dürften Erinnerungen an die Krisenjahre, besonders aber an die Jahre des Aktivdienstes haften geblieben sein. Daraus ist zu folgern, daß Krisen- und Weltkriegsjahre das Weltbild unserer Jugend in keiner Weise mehr prägen, sondern durch andere Eindrücke ersetzt sind: Atomangst, Industrialisierung in der Folge der ununterbrochenen Wirtschaftsexpansion, Bevölkerungsexplosion und drohende Umweltkatastrophe, Vietnamkrieg, Raumfahrt, Infragestellung von sittlichen Normen, Kampf gegen kaum faßbare dunkle Mächte. Fügen wir dem noch bei, daß eine bemerkenswert große Zahl von Männern heute im Alter von 20 bis 24 Jahren heiratet und damit *eine frühe soziale Selbständigkeit* dokumentiert.

Wir stellen bei den uns interessierenden Jahrgängen eine gewisse Unkompliziertheit fest; die Beziehungen untereinander und auch zum Vorgesetzten sind direkter und ungezwungener geworden. Bei aller Bereitschaft, modernen Komfort als selbstverständlich zu betrachten, werden nach wie vor schlechte Verhältnisse akzeptiert, solange sich ihnen alle, also auch die Kader, unterziehen. Der Sinn für Solidarität in der Gruppe ist ausgeprägt, Ansätze zu einer Disziplin eigener Art und Form sind erkennbar; der Sinn für Gerechtigkeit ist stark entwickelt. Zu den Medien Presse, Radio und Fernsehen besteht ein besonderes Verhältnis. Der noch bei der älteren Generation zu beobachtende Respekt vor dem gedruckten, über Radio und Fernsehen gesprochenen Wort ist verlorengegangen. Die Inflation der Information, zu welcher die Medien reichlich beigetragen haben, hat dieser etwas Flüchtiges und Oberflächliches vermittelt. Wir können auch feststellen, daß gewisse Dinge, welche die «mittelalterliche» und die noch ältere Generation in Harnisch bringen. von den Jungen bedeutend weniger ernst genommen werden.

Die eher saloppe Art im Auftreten darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Bereitschaft, sich für Ideale einzusetzen, nach wie vor groß ist. Der Wunsch, aus der bestehenden Ordnung auszubrechen, ist nicht erst von heute, er war zu allen Zeiten ein Anliegen der Jugend. Der Sinn für das Abenteuer, die Fähigkeit, sich für etwas zu begeistern und für Dinge einzusetzen, die in keiner Kostenrechnung figurieren, sollte bei der militärischen Ausbildung vermehrt berücksichtigt werden. Es ist bedauerlich, daß die Entweder-oder-Haltung der Jugend manchen dazu verführt, die Landesverteidigung als Ganzes abzulehnen, weil er sich am Problem der Dienstverweigerer erhitzt und sich mit deren Trägern solidarisiert. Vermutlich ließe sich einiges einrenken, wenn die Entscheidungsträger im Staate sich zum Gespräch bereitfinden könnten, wobei wir uns gar nicht verhehlen wollen, daß dieses Gespräch seitens der älteren Teilnehmer heute eine sehr große Dosis Selbstbeherrschung und Verzicht auf eigenes Prestige voraussetzt. Das ist das Ungute an der Dialektik, mit der unsere Jugend heute vollgepackt wird, daß sie auf weite Strecken den konstruktiven Dialog erschwert, wenn nicht gar verunmöglicht.

Es muß ernstes Anliegen des Führers sein, sich mit dieser quantitativ wichtigen Gesellschaft auseinanderzusetzen, sie kennen und ihre Gedanken verstehen zu lernen.

Im Vordergrund steht wohl, dieser Jugend ein Ziel zeigen zu können. Wir kommen damit unweigerlich auf die Frage nach dem Sinn unserer Landesverteidigung. Es geht dabei um mutige und offene Antworten. Vom Maß unseres Überzeugtseins hängt auch das Maß unserer Wirkung auf unsere Untergebenen ab. Es ist nötig, daß alle diejenigen, die aus innerer Einsicht die Landesverteidigung bejahen, an ihrem Arbeitsplatz mindestens so aktiv werden wie diejenigen, die mit dem Einsatz aller Mittel diese Landesverteidigung zu zerstören suchen.

Information

Es geht heute darum, die junge Generation für die Landesverteidigung zu motivieren. Der erste Schritt ist die Information. Sie ist eine Führeraufgabe, vielleicht die wichtigste heute.

Es gilt aber auch, nicht in den Fußangeln steckenzubleiben, die überall auf dem Weg angebracht sind. Die Versuchung ist groß, jenem Stil zu erliegen, der heute im Zivilen so sehr die Szene beherrscht: Wir meinen die Sucht zu gefallen. Wenn man boshafterweise unserer zivilen Führung nachsagt, sie gehe auf den Applaus der Massen aus, so darf dies unter keinen Umständen für einen militärischen Führer zutreffen. Wir stellen mit einer gewissen Beunruhigung fest, daß auch der militärische Führer immer mehr unter den Druck der Medien gerät und daß die Gefahr besteht, hier nachzugeben. Wir sollten aber gerade aus dem Umstand unsere Lehren ziehen, daß Zeitungsartikel nur kurzfristig wirksam sind. Man kann die Vertreter der Medien auch zu einer gewissen Bescheidung anhalten, wenn man sie auf das Ephemere solcher Produkte hinweist. Je kühler wir hier auftreten, desto freier werden wir in unserer Führung sein. Es ist damit nichts gegen das Wächteramt der Presse ausgesagt, ganz im Gegenteil. Aber die Vertreter der Massenmedien dürfen ruhig wissen, daß uns nur sachliche und seriöse Berichterstattung beeindruckt und daß einseitige, tendenziöse und falsche Information letztlich auf ihre Träger zurückfällt. Gegen einen Führungsstil, der sich nach den Prinzipien der Public Relations ausrichtet, haben wir gewichtige Vorbehalte anzubringen. Und ein Wiederholungskurs, der zu allseitiger Zufriedenheit und unter der Akklamation der Tribüne zu Ende geht, läßt bei uns doch die Frage aufkommen, wieviel hier noch jener unbequemen Erziehung und Ausbildung Raum gewährt sei, die der Krieg nach wie vor fordert.

Disziplin

Eine weitere Versuchung liegt darin, auf dem Gebiet der Disziplin Konzessionen zu machen, in der Meinung, damit die junge Generation ködern zu können.

Militärdienst ist auch heute noch mit Zwang verbunden. Daß die Disziplin *ausschließlich* aus besserer Einsicht erwächst und *ausschließlich* durch Information und Begründung herbeigeführt werden kann, ist mindestens so lange fraglich, als unsere zivilen Erziehungssysteme in Familie und Schule, ja auch in der Kirche nicht andere Grundlagen vermitteln. Wir erleben es täglich im

Straßenverkehr, wie weit es bei uns in Sachen freiwilliger Unterordnung unter allgemeingültige Regeln steht. Daß sich dieses Verhalten im Militärdienst durch entsprechende Verhaltensfehler fortsetzt, fortsetzen muß, liegt auf der Hand. Es ist nicht ganz von ungefähr, daß das Land, in welchem die Regel des «fair play» immer noch echte Tradition ist, mit seiner Armee trotz sehr liberalen Formen im Alltagsdienst keine Schwierigkeiten hat. Besonders negativ wirkt sich die fast krankhafte und durch den Einfluß der Werbung auf Halbgebildete noch verstärkte Sucht nach Persönlichkeitsentfaltung aus.

Man hat ermittelt, daß in den letzten Jahrzehnten der Lehrstoff der Schulen auf das Sechsfache angestiegen ist. Es ist keine Frage, daß das Bildungsniveau dieser Entwicklung nicht gefolgt ist. Diese Stoffschwemme hat die Absorption erschwert. Kritik ist rasch zur Hand und wohl auch berechtigt angesichts des Mißverhältnisses zwischen Wissensstoff und echter Bildung. Daß diese Einseitigkeit die Schaffung echter Führerautorität, namentlich auf unterer Stufe, nicht erleichtert, liegt auf der Hand. Viele Fehlleistungen auf dem Gebiet der Disziplin haben ihre Ursache in einer ungenügend oder falsch entwickelten Persönlichkeit der Chefs.

Militärischer und ziviler Führungsstil

Es scheint, daß der Leistungswille des Arbeitnehmers nachläßt. Der akute Mangel an Arbeitskräften und die inflationäre Wirtschaftsentwicklung nagen an der Arbeitsmoral. Wo Überfluß herrscht, wird das Leistungsprinzip in Frage gestellt. Die Entmythologisierung der Armee und ihre Annäherung an zivile Formen, namentlich an industrielle Vorbilder, hat auch die Armee für Entwicklungen anfällig gemacht, mit denen sich heute die Wirtschaft befassen muß. Der deutsche Publizist Adalbert Weinstein schreibt: «Eine moderne Armee ist eine Verteidigungsfabrik. Durch Abschreckungskraft wird Sicherheit produziert.» Solche Formulierungen sind verführerisch, aber auch gefährlich. Sie sind unter Umständen geeignet, die Armee dem neu entfachten Klassenkampf zu erschließen und die Überleitung sozial und wirtschaftlich fundierter Spannungen automatisch zu gestalten. Es ist richtig, daß die Armee – wie dies bei uns schon seit langem versucht wird – ihre Effizienz mit zivilen Maßstäben mißt, soweit sie quantifizierbar sind. Es ist aber falsch, daß die Armee als solche einem zivilen Unternehmen gleichgestellt wird. In der Tragweite der Entschlüsse und im Ausmaß der Verantwortung unterscheiden sich zivile und militärische Führung definitiv. Und keine Entmythologisierung der Armee darf darüber hinwegtäuschen, daß hier nach wie vor die Bereitschaft zum höchsten Opfer der Preis für die Wirksamkeit der militärischen Landesverteidigung darstellt. Hier liegt denn auch die Grenze für den zivilen Führungsstil.

Das militärische Kräfteverhältnis zwischen Ost und West hat sich in den letzten Jahren dramatisch zugunsten des Ostblocks verschoben. Wir haben keinen Grund zur Annahme, daß damit der ewige Friede ausgebrochen ist! Die Großmächte unternehmen keine ernsthaften Anstrengungen, ihr Waffenarsenal zu vermindern. Es ist nicht an einem Kleinstaat wie der Schweiz, jetzt seine Verteidigungskraft abzubauen. Soll die Landesverteidigung wirklich eine «Versicherungspolice» sein, dann müßten wir heute eher die Prämie erhöhen.

(Heiner Schultheß, ehemaliger Rüstungschef, 1972)

Gedanken über den Kleinkrieg

Oberstleutnant i Gst J. Feldmann

1. Begriff und Zweck des Kleinkrieges

Unsere grundlegenden Führungsvorschriften befassen sich nur ganz summarisch mit der Frage des Kleinkrieges. Immerhin lassen sich aus den verfüglichen Angaben einige Hinweise gewinnen, die für die Charakterisierung dieser Kampfform wesentlich sind:

- Der Kleinkrieg ist ein Verfahren, welches der Schwächere einem übermächtigen Feind gegenüber anwendet.
- Diese Art der Kampfführung wird im Rahmen unserer Verteidigungskonzeption nicht von Anfang an ins Auge gefaßt, sondern soll erst dann zur Anwendung kommen, wenn die Fortführung des ursprünglichen Kampfverfahrens (das ist normalerweise die Abwehr) keinen Erfolg mehr verspricht.
- Der Kleinkrieg ist nicht eine unkoordinierte Jagd; er entspricht vielmehr einer operativen oder gar strategischen Zielsetzung.

Wie sich im einzelnen Fall der Zweck des Kleinkrieges umschreiben läßt, wird von der Gesamtlage abhängen. Zwei grundsätzlich verschiedene Situationen sind denkbar:

- Es kann sein, daß in einzelnen Landesteilen, in denen der Gegner entscheidende Durchbrüche erzielt hat, der Kleinkrieg beginnt, während in andern Räumen Teile unserer Armee noch einen operativ zusammenhängenden Abwehrkampf führen. Der Zweck des Kleinkrieges wird folglich darin bestehen, den Kampf dieser Verbände zu unterstützen durch Beschaffung von Nachrichten aus der Tiefe des gegnerischen Aufmarschraumes, insbesondere aber dadurch, daß die Verstärkung und die Versorgung der feindlichen Angriffskräfte auf jede erdenkliche Weise erschwert werden.
- Es gilt aber auch den Fall in Betracht zu ziehen, daß unsere Armee in ihrer Gesamtheit so dezimiert ist, daß sie überhaupt keinen zusammenhängenden Abwehrkampf mehr zu führen vermag und daß unser Land oder zumindest große Teile davon unter die Kontrolle der gegnerischen Macht geraten sind. Dann bildet der Kleinkrieg die Fortsetzung des operativen Abwehrkampfes als Kampf gegen die Besetzungsarmee. Sein Ziel ist in diesem Falle längerfristig und weiter gesteckt: Es geht darum, die Besetzungstruppen an der Erfüllung ihrer Aufgaben zu hindern, sie zu zermürben und schließlich – im Idealfall – ihren Abzug zu erreichen. Diesen vollständigen Erfolg haben allerdings Kleinkriegsverbände – soweit sich das historisch verfolgen läßt – noch nie aus eigener Kraft, sondern nur mit Unterstützung durch fremde Mächte erreicht.

Im gleichen Maße wie die Zielsetzung weitet sich im Falle des Kleinkrieges gegen eine Besetzungsmacht die Auswahl der Angriffsobjekte: Der Kampf wird nicht mehr gegen Elemente der feindlichen Angriffsstreitmacht geführt, sondern gegen alle verletzlichen Teile des feindlichen Machtapparates überhaupt, insbesondere aber gegen alle sichtbaren Zeichen der feindlichen Herrschaft. Daß die Fahne der Besetzungsmacht vom Dache eines wichtigen Verwaltungsgebäudes verschwindet, kann in diesem Kampf ebenso große Wirkung haben wie die Explosion eines Munitionsdepots oder eine Zugsentgleisung.