Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 146 (1980)

Heft: 4

Rubrik: Ausbildung und Führung

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: 16.07.2025

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

Ausbildung und Führung

Ausbildung – die dritte Säule

Divisionär F. Seethaler, Kdt F Div 6

Leicht gekürzte Wiedergabe des Referats am Rapport 1980 der F Div 6.

Die Gedanken des Kdt F Div 6 sind von allgemeinem Interesse und Nutzen. Wir verdanken die Bereitschaft, den Inhalt seines Divisionsrapportes 1980 zur Veröffentlichung freizugeben. G.

1. Merkmale einer zeitgemässen Ausbildung

Im Gegensatz zur Altersvorsorge sind die drei Säulen, die die Landesverteidigung tragen, längst bekannt:

Der **Wehrwille** als erste,
die **Rüstung** als zweite und
die **Ausbildung,** das Können,
als dritte Säule. Auf ihnen ruht das Kriegsgenügen. Ist eine Säule zu schwach, stürzt das Gebäude ein.

Alle militärischen Führer sind gleichzeitig auch Ausbilder. Da die meisten von uns keine pädagogische Schulung genossen haben, müssen wir ein Ausbildungssystem handhaben, das einfach, natürlich und durch jeden durchschnittlich Begabten in kurzen militärischen Schulen erlernbar ist. Aus verständlichen Gründen ist die Ausbildung zum militärischen Lehrer in unseren Kaderschulen und beim Abverdienen auf die Rekrutenausbildung ausgerichtet. Die Ausbildung in unseren Truppenkursen **unterscheidet** sich aber **fundamental** von den Rekrutenschulen in personaler, psychologischer, didaktischer, organisatorischer und materiell-infrastruktureller Hinsicht.

Das fängt schon bei den **Zielsetzungen** an. Wir müsen unsere Richtziele für Verbände und die sich daraus ergebenden einzelnen Lernziele aus unseren Kriegsaufgaben ableiten. Diese sind uns bekannt. Die Bezogenheit auf den Ernstfall muss auf allen Stufen bis zu unterst sichtbar und spürbar werden. Es darf keine Lernphasen und Ausbildungsstationen geben, die nicht versuchen, **so nahe wie möglich an die Kriegswirklichkeit heranzukommen.** – Das wird manifest im Schwierigkeitsgrad der einzelnen Übung. Die Forderung muss so hoch angesetzt sein, dass sie der Übende, wenn er sich voll einsetzt, gerade noch zu bewältigen vermag. Natürlich darf und soll es kurze Drillphasen geben, wo die realistische Umweltsituation eine untergeordnete Rolle spielt. Aber Waffen- und Gerätedrill sind zweckgebunden; sie sollen helfen, so rasch als möglich anwendbare Einsatzreife zu erlangen.

Dem Faktor **Organisation** kommt in unserer Ausbildung grosse Bedeutung zu. Wir haben uns mit dem Nachteil abzufinden, dass wir nur in Ausnahmefällen auf Waffenplätzen arbeiten dürfen. In der Regel müssen wir das Übungsgelände selber suchen, auswählen und allenfalls vorbereiten. Es empfiehlt sich, bei Schiessübungen mit dem Landbesitzer ein kleines Protokoll zu erstellen, das die gegenseitigen Abmachungen festhält und das am Ende als Quittung gilt. Die Arbeitsplatzorganisation ist mustergültig zu gestalten. Die Effizienz eines Arbeitsplatzes wird noch erhöht, wenn mehrere Züge – auch solche von anderen Einheiten, gewissermassen zu Besuch – ihn benützen können. Was für den Zugsarbeitsplatz gilt, lässt sich auch auf Kp-, ja sogar Bat/Abt-Stufe anwenden.

Die **Methodik,** mit der wir ausbilden, muss einfach und praxisbezogen sein. Aber ohne eine Anzahl von Regeln, Verfahren, Verhaltensweisen und Tricks kommt man nicht aus. Nur dürfen diese nicht gekünstelt sein. Sie müssen einleuchten und ohne Mühe verstanden werden. Unser Methodikreglement ist nicht schlecht. Aber es ist stark auf die militärische Elementarausbildung ausgerichtet. Darum haben wir einige auf unser Lernpublikum bezogene Ausbildungsmethoden entwickelt, auf die ich nachher noch im einzelnen zu sprechen komme.

Beim **geistigen Klima** in der Ausbildung spielt die momentane Stimmung unserer Truppe eine wichtige Rolle. Wenn sie sich vor einem interessierten Publikum, in einem spektakulären Scharfschiessen oder einer realistischen Gefechtsübung produzieren kann, wächst sie über sich selber hinaus. Diese Feststellung ist tröstlich und ermutigend. Solche Anlässe festigen sowohl unser Vertrauen in die Truppe wie ihr eigenes Selbstverständnis. Aber auch im bescheidenen Alltag, eben bei der Detailausbildung oder im Manöver, sollte ein Klima herrschen, das durch Aufmerksamkeit, Konzentration und Einsatz gekennzeichnet ist. Vor allem der Zugführer muss lernen, dieses Klima zu schaffen. Aber wie? Ich kann hier nur einige Stichworte geben: Aufgabe erklären, Interesse wecken, geschickte Arbeitsorganisation, Spannung schaffen (durch wettkampfartige Situationen und anspruchsvolle Übungen), Vermeidung des Leerlaufs, partizipative Besprechungen, gerechte Kritik, Lob und Anerkennung und anderes mehr.

Erkenntnis: Zeitgemässe Ausbildung zeichnet sich dadurch aus, dass man weiss, **was** und **wie** man etwas erreichen will. Das heisst, auch die **Ausbildung** ist zu führen! Mannschaft und untere Kader sollen vor allem innere **Sicherheit** und **Selbstvertrauen** gewinnen und lernen, sich mit ihrer **Aufgabe zu identifizieren.** Die Kader müssen aber auch soviel Verantwortungsbewusstsein und **Zivilcourage** aufbringen, in Übungen grösseren Rahmens **saubere** und **korrekte Arbeit zu verlangen und notfalls zu erzwingen,** wie dies auch sonst und unter den Augen eines anwesenden Chefs üblich ist.

2. Ausbildungsplanung

Eine wichtige Erkenntnis geht dahin, **den Stoff, die Themen** und die **Zielsetzungen kooperativ** zu erarbeiten. Dieser Grundsatz gilt für alle Stufen. In der Ausbildung, wo wir unser Handeln vorbereiten können, lässt sich autokratische Führung nicht mehr rechtfertigen. Es muss vielmehr das Bestreben vorherrschen, realistische, praktikable, wirkungsvolle und originelle Lösungen **gemeinsam** zu finden. Das ist möglich, wenn mehrere Köpfe unvoreingenommen denken, diskutieren und konzipieren. Damit das praktisch durchführbar ist, hat die Ausbildungsplanung stets auf zwei Stufen gemeinsam zu erfolgen. Das fängt an mit dem Div Kdt und seinen direkt unterstellten Kommandanten und endet im Arbeitsvorbereitungsrapport zwischen Zugführern und Gruppenführern. Ja, im weiteren Sinn ist auch die Vorbesprechung der Arbeit mit der Mannschaft, vor allem, wenn geschickt durchgeführt, noch ein Stück kooperativer Ausbildungsplanung. Denn hier wird der entscheidende Impuls gegeben und jenes Klima geschaffen, das in den nächsten Stunden herrschen soll.

Gerade praktische Fragen, wie etwa jene nach dem **Verhältnis von Aufwand und Nutzen in der Ausbildung,** lassen sich einigermassen zuverlässig nur im Kollektiv ermitteln. Die Erfahrung bestätigt, dass von jenem Ausbildungsstoff, der von den Kommandanten verschiedener höherer Stufen ohne Rücksprache mit den Untergebenen einseitig vorgegeben wird, nur ein Teil überhaupt zur Bearbeitung gelangt.

Dies ganz einfach deshalb, weil das Fuder überladen ist und die unteren Kader resignieren. Die autokratische Ausbildungsführung ist also nicht nur wenig ergiebig, sie untergräbt auch noch die Disziplin. Die Kommandanten müssen auf die Einwände der Untergebenen: «genug!» oder «lieber das wenigere richtig!» hören. Anderseits lernen so die Untergebenen auch die höheren Ausbildungsbedürfnisse verstehen. Bei der gemeinsamen Planung bestimmter Ausbildungsabläufe ist es unerlässlich, den Aufwand abzuschätzen. Der Bedarf an Zeit, Material, Munition und Betriebsstoff ist mit den gesteckten Zielen zu vergleichen. Wenn die sogenannten **Hilfstätigkeiten** für den einzelnen Mann im Schnitt mehr als etwa 3 Stunden pro Arbeitstag in Anspruch nehmen, dann fängt es an kritisch zu werden. Eine kürzlich durchgeführte **Aufwandstudie** ergab mittlere Einsatzzeiten pro Soldat von zirka 13 Stunden pro Tag, davon 8,5 Stunden Haupttätigkeiten* und 4,5 Stunden Hilfstätigkeiten. Wir müssen auch dort, wo wir nicht auf Waffenplätzen arbeiten können, konsequent versuchen, die Zeiten für Hilfstätigkeiten zu drücken. Das kann geschehen durch Gefechtsübungen in der Nähe der Unterkunft, durch vermehrten Einsatz von Fahrrädern, durch eine Reihe von standardisierten Zugsarbeitsplätzen im Bat/Abt-Verband, die mit fester Betriebsorganisation ausgestattet sind. Das ist auch der Grund, weshalb man versuchen soll, sovielen Einheiten wie möglich die Benützung eines bundeseigenen Schiessplatzes zu ermöglichen und deren Kapazität durch räumliche und zeitliche Maximalbelegung auszunützen.

Eine derart verstandene Ausbildungsplanung führt auch zu einem anspruchsvolleren System der **Arbeitsvorbereitung.** Abgesehen davon, dass in einem Detail-WK **jeder** Arbeitstag vorbereitet sein mus, sind **vordienstliche** Rapporte und gemeinsame Begehungen eine feste Einrichtung, auch dann, wenn derartige Dienstleistungen nicht besoldet werden können. Dieses zusätzliche persönliche Opfer gehört zum Offiziersberuf und braucht nicht diskutiert zu werden. Damit aber nicht genug. Genauso, wie die Kommandanten ihre WK-Vorbereitungen zu Papier bringen, erwarte ich von den Zugführern und höheren Unteroffizieren, dass ihre Arbeitsplanung zu Faden geschlagen und der Stoff didaktisch und methodisch aufgearbeitet sind. Konkret heisst das, dass jeder Zugführer, Feldweibel und Fourier für jeden Detail-Arbeitstag einen **Handzettel** besitzt, auf dem Zielsetzungen, Orts- und Zeitverhältnisse, Organisation und materielle Randbedingungen notiert sind. Diese konkreten Unterlagen werden ergänzt durch das **Zugführer-Buch,** in welchem Personalnotizen und die Ausbildungskontrollen nachgeführt sind. Erst wenn der Unterführer solcherart vorbereitet und dokumentiert zum Dienst einrückt, sind wir aus der Improvisation und dem Dilettantismus heraus.

Erkenntnis: Nur solid geplante, einwandfrei organisierte und lückenlos registrierte Ausbildungstätigkeit ist effizient. Oder anders gesagt: es gibt eine Ausbildungs**ökonomie.**

3. Die Rollenverteilung

In der taktischen Führung sind Zuständigkeiten und Verantwortungen in der Kommando-Ordnung normalerweise klar und bedürfen keiner Erläuterungen.

In der Ausbildungspraxis gilt das hierarchische Prinzip zwar auch, doch stellen die konkreten Ausbildungs- und Kontrollbedürfnisse Forderungen, die zu einer funktionalen Arbeitsteilung führen.

Was heisst das?

Den **Regimentskommandanten** und ihren **Stäben** fällt neben der organisatorischen Führung der WK-Gruppe vor allem Aufsichts- und Kontrollfunktion zu. In der Ausbildung beschränkt sich die Rolle des Regimentsstabes auf die Schulung der Bat/Abt-Stäbe und auf die Leitung von Rahmen- und Trp-Übungen.

Auch **Bat/Abt-Kommandanten** und ihren **Stäben** fällt eine höchst intensive Kontrollfunktion zu. Hauptausbildungsaufgabe ist die Schulung der verst Einh, wobei natürlich Akzentverschiebungen zwischen den Truppengattungen zu beachten sind. Soweit zweckmässig und nötig wird der Bat/Abt-Kommandant die auf den KVK konzentrierte Weiterausbildung der Sub Of (wenigstens gelegentlich) fortsetzen; die Offiziere seines Stabes besorgen die spezielle Kader- und Fachausbildung, also etwa Schulung der logistischen Funktionäre, der Nachrichten- und Kommando-Organe, sowie des ACSD.

Den **Einheitskommandanten** obliegt neben der Ausbildungsaufsicht die Weiterausbildung der Kader. Ihre **wichtigste Aufgabe** ist aber die **Verbandsschulung** auf Stufe Zug.

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich ganz eindeutig, dass der **Zugführer** den Rest, das heisst die gesamte Detail-, Fach- und Gefechtsausbildung trägt. Das ist an sich ein Riesenpensum und es enthält auch eine beträchtliche Verantwortung. In dieser Ausbilder-Rolle ist der Zugführer Didaktiker, Planer, Organisator, Methodiker und Motivator in einem! Sind er und seine Vorgesetzten sich dessen auch immer bewusst? Es ist aber zu bedenken, dass der Zugführer drei Ausbildungslehrgänge hinter sich gebracht hat, in denen er auf seine Aufgabe getrimmt wurde. Zudem ist er von der physischen Kondition her der weitaus besttrainierte und moralisch der in der Regel unbeschwerteste Mann in der Truppe. Nach meinem Empfinden sind viele **Zugführer zu wenig belastet und gefordert.**

Die **Gruppenführer.** Ihre Ausbildung in der Unteroffiziersschule und im Abverdienen ist heute mehr denn je darauf ausgerichtet, sie nicht nur zur Führerpersönlichkeit im Einsatz, sondern auch zum selbständigen Ausbilder heranzubilden. Auch wenn ein junger Korporal im ersten WK oft noch einen unsicheren Eindruck macht, was wegen seiner schwierigen Position zu begreifen ist, so sind die Voraussetzungen für eine fach- und gefechtstechnisch einwandfreie Kleinarbeit dennoch gegeben. Aber man muss es verstehen, den **Unteroffizier richtig anzuleiten und ihm helfen, seine Fähigkeiten zu entfalten.** Dann gewinnt er auch an Selbstvertrauen, was wiederum sein Ansehen hebt. Stellung und Geltung des Unteroffiziers werden wesentlich durch sein Können und die Gelegenheit sich zu profilieren, gefestigt.

Wenn sich der **Soldat** missachtet und als Kanonenfutter fühlt, wird er auch Verhaltensweisen an den Tag legen, die diesem Empfinden entsprechen, das heisst Interesselosigkeit, Passivität, Drückebergerei, bestenfalls noch stumpfen Gehorsam. In einer Zeit, die danach trachtet, die Persönlichkeit des Individuums zur Entfaltung zu bringen, ist sowohl im Kampfeinsatz wie in der Ausbildung Kadavergehorsam ein Unding. Es geht darum, die **Persönlichkeit des Wehrmannes mit in die gestellte Aufgabe einzubeziehen** und zwar sowohl rational wie emotional. Das heisst, dass vom Einzelnen erwartet wird, dass er einen an ihn erteilten Auftrag versteht, nach einer zweckmässigen Lösung sucht und sich erst noch überlegt, was bei der Ausführung des Auftrages geschehen könnte. Er soll also nicht nur mitdenken, er soll konstruktiv und vorausschauend denken und selbständig und mit vollem Einsatz handeln. Diese modern verstandene Disziplinidentifikation wird nicht nur dem mündigen Bürger in einer direkten Demokratie gerecht, sondern **hebt den Kampfwert unseres Soldaten** erheblich über das international übliche Niveau hinaus. Wir sehen uns mit einer Herausforderung von bedeutendem Inhalt konfrontiert!

Anmerkung

* Haupttätigkeiten sind mit den sogenannten produktiven Tätigkeiten in der Industrie vergleichbar.

Erkenntnis: Jeder Chef konzentriert sich im Rahmen seiner Rolle und Verantwortung vor allem auf die Schwerpunkte. **Ein Schwerpunkt** für alle Ausbilder ist der **Einbezug der ganzen Persönlichkeit des Wehrmannes** mit allen seinen Fähigkeiten, gleich welchen Grad er bekleidet.

4. Didaktisches

In unseren kurzen Dienstzeiten ist es ausgeschlossen, alles, was eine Truppe beherrschen sollte, zu üben.

In einem **Detail-WK** wie dem bevorstehenden, stehen rund zwei Wochen zur Verfügung, genau 11 Ausbildungstage. An den drei verbleibenden Tagen findet ein Gefechtstest unter Leitung der Division, also eine Überprüfung des Ausbildungsstandes im Rahmen des kombinierten Verbandes statt.

Es ist demnach sehr wohl zu überlegen, **welcher Stoff in den 11 Detailtagen behandelt werden kann und soll,** vor allem, in welchem Umfang auch die Verbandsausbildung miteinzubeziehen ist.

Zu den einzelnen Stoffgebieten einige Gedanken:

Fachausbildung. Sie geniesst erste Priorität. Es ist das zu üben, was im praktischen Einsatz notwendig ist. **Fachausbildung ist Intensivausbildung,** weil das technische Moment dominiert und die Randbedingungen im allgemeinen vorteilhaft gestaltet werden können. Es muss zum vorherein genau festgelegt sein, wer welche Art von Fachausbildung zu absolvieren hat. **Im Prinzip gilt die Spezialisierung,** aber sie ist nicht zu starr anzuwenden - Neuanlernen kann notwendig oder zweckmässig sein. Fachausbildung verlangt zuverlässige **Arbeits- und Leistungskontrollen.** Wer nicht während der normalen Arbeitszeit erfasst werden kann, oder wer nicht besteht, tritt zum **Nachexerzieren** beziehungsweise zur **Nachprüfung** an. Diese haben keinen Strafcharakter, sondern sind Massnahmen zum Ausgleich des Ausbildungsstandes. Über den Ausbildungsstand gibt das Zugführerbuch detailliert Auskunft.

In die Vermittlung der **kleinen Gefechtstechnik** ist in den letzten Jahren unverhältnismässig viel investiert worden: illustrierte Anleitungen, Filme, ja sogar ein besonderer Lehrgang für Nichtinfanterieoffiziere in WK-Dauer wurden geschaffen. In den nächsten Monaten wird zudem eine neue Lerneinheit auf Video-Basis produziert, die den Zweck verfolgt, den Kadern aller Truppengattungen die Didaktik und Methodik der elementaren Gefechtstechnik noch näher zu bringen und gleichzeitig den Schiessplatz Cholloch am Ricken vorzustellen. Die Lerneinheit ist im KVK 80 durchzuarbeiten und dient als Ausbildungshilfe für den WK. Bei dieser Gelegenheit möchte ich nochmals die **Grundsatzforderung in der F Div 6** in Erinnerung rufen: «In Krisenlagen ist jeder ein Infanterist und muss sich entsprechend zu verhalten wissen!»

Stabsausbildung. Diese konzentriert sich auf die Bat/Abt-Stäbe und wird durch die Regimentskommandanten geleitet. Stabsausbildung hat grundsätzlich **in drei Phasen** zu erfolgen. In einer ersten Phase haben die einzelnen Stabsfunktionäre ihr **Pflichtenheft** und im Rahmen ihrer Arbeitsgruppe die **Technik ihres Stabsteils** zu erlernen. Erst wenn dieser Stoff sitzt, kann in einer zweiten Phase eine angewandte Stabsübung in Angriff genommen werden. Hier gilt es, die **Stabsintegration** zu verwirklichen, und wenn auch diese Hürde genommen ist, sollte in einer dritten Phase zur **Stabsrahmenübung** geschritten werden. Die Rahmenübung ist deshalb so ungemein wertvoll, weil sie für den Führungsapparat keine nennenswerten Unterschiede zum Einsatzfall bringt, im ganzen aber wesentlich ökonomischer ist. Da unsere Stäbe relativ gut eingeschliffen sein sollten, lassen sich die ersten beiden Phasen kurz halten.

Verbandsausbildung. Zugsübungen unter Leitung des Einheitskommandanten bilden Abschluss und **Prüfung der erfolgreichen Detailausbildung.** Sie haben im Turnus zu erfolgen, so dass ein Teil der Einheit die Detailausbildung fortsetzen kann. Dass die ganze Einheit ein- oder mehrmals zum Gefecht antreten muss, sollte einem drängenden Bestätigungswillen der Truppe entspringen. Auch in einem Detail-WK müssen alle Chefs und Funktionäre der Einheit im Zusammenwirken geschult werden. Die sogenannt billigen Übungen, in welchen man Feldweibel, Fourier und das Rückwärtige zu Hause lässt, sind abzulehen. Auch in der Verbandsausbildung empfiehlt sich aber das **phasenweise Vorgehen:** in einer zwei- bis dreistündigen **Kurzübung** mit einfacher Thematik spielt der Einheitskommandant selber seinen Apparat und die Verbindungen ein. Gleichzeitig gibt er den Unterführern Gelegenheit zur eingehenden **Prontokontrolle.** So vorbereitet, tritt die Einheit zum **Gefechtstest** an, der sich möglichst über die **drei Beleuchtungsstufen:** Tageslicht - Dämmerung - Dunkelheit (oder umgekehrt) erstrecken sollte.

Erkenntnis: Die gemeinsam erfolgte Stoffauswahl und Zielformulierung muss so ausgewogen sein, dass sich alle Ausbilder mit ihr identifizieren können. Dann werden sie auch optimal vorbereitet an ihre Aufgabe herangehen.

5. Methodik

In der Ausbildungsmethodik **unterscheiden sich RS und WK/EK** erheblich:

- Die RS baut über Anlernstufe und Festigungsstufe fortschreitend auf, in der Absicht, in einem späteren Zeitpunkt der Schule auch noch die Anwendstufen zu erreichen.
- Die ausgebildete WK/EK-Truppe leitet ihre Zielsetzungen aus dem Kriegseinsatz ab. Das heisst, es ist im **Normalfall auf der Anwendstufe** zu arbeiten.

Das hat zur Folge, dass bei uns die Anlernstufe die seltene Ausnahme darstellt. Sie kommt zum Zug, wenn ausnahmsweise neuer Stoff zu bewältigen ist. Weitere Konsequenz ist, dass auch auf der **Festigungsstufe nur so lang als nötig** zu verweilen ist. Die Festigungsstufe, also beispielsweise der Waffendrill, darf nie Endziel sein!

Für die Praxis ergibt sich daraus: **Sofortausbildung** bei Mob, **hohe Forderungen** an den Einzelnen schon **ganz am Anfang** des Dienstes, frühzeitiges Einsteigen in **anspruchsvolle Kollektivübungen,** beherztes Anwenden von **Sanktionen** - nicht aber Schikanen - gegenüber Ungenügenden.

Eine wichtige Rolle in der Ausbildung spielt die **Information.** Wenn wir es verstehen, sie differenziert zur Anwendung zu bringen, ist sie von grösstem Nutzen.

Zunächst geht es darum, den Wehrmann an seiner Arbeit zu **interessieren.** Interesse (und damit Motivation) entsteht durch das **Verständnis für die Zusammenhänge.** Der Wehrmann soll sich und seine Rolle im Zusammenspiel des Ganzen begreifen. Diesem Zweck dienen drei methodische Massnahmen:

- Der **Gefechts-** beziehungsweise der **Fachunterricht.** In praxisbezogener Kurzorientierung soll über jene Thematik, die gerade zur Behandlung steht, gesprochen werden. Ein Beispiel: der Einheitskommandant erklärt vorgängig einer Übung modellhaft die Besonderheiten des hinhaltenden Kampfes für eine Hb Bttr.
- Die **Gefechtsführungsinstruktion.** Sie gelangt überall dort zur Anwendung, wo Zeit zur Vorbereitung des Kampfes vorhanden ist. Sie geht auf die **konkrete Aufgabe,** die dem eigenen Verband gestellt ist, ein, indem der Truppe die **Feindmöglichkeiten dargestellt** und der **eigene Kampfplan** bis in die Einzelheiten erläutert wird.
- Ist ein Einsatz erfolgt, so ist er kritisch zu würdigen. Diesem Grundsatz wird in der Regel zwar nachgelebt, aber mit unterschiedlichem Geschick. Einseitig, im Monolog vorgetragene Feststellungen des Übungsleiters sind nicht mehr zeitgemäss. Die **Übungsbesprechung** gliedert sich zweckmässiger-

weise in **zwei Teile.** In einem **messbaren Teil** wird die Erfüllung der entsprechenden **Zielsetzungen** festgestellt, im **wägbaren Teil** sind Überlegungen zur **Lösung der taktisch-technischen Aufgabenstellung** zu erörtern. Dieser zweite, mehr belehrende Teil eignet sich vorzüglich, um den Mann im kurzen Lehrgespräch am Geschehen zu beteiligen. Daher der Ausdruck «**partizipative Übungsbesprechung**».

Wir sind mit Recht stolz auf unsere sogenanne Auftragstaktik. Dabei übersehen wir zweierlei: erstens, dass sie in der Regel beim Einheitskommandanten aufhört, zweitens, dass auch in der Ausbildung mit Aufträgen geführt werden kann.

Wenn es uns ernst ist, im Wehrmann eine Persönlichkeit zu sehen, dann sind wir es ihm schuldig, ihm einen gewissen Handlungsspielraum zuzubilligen.

Dann muss das Detailbefehlen, das unwürdige Gängeln verschwinden und durch Aufträge ersetzt werden. Immer wieder hören wir **stereotype Formeln,** wie etwa: «Kpl X, Ihre Gruppe Richtung Zielhang entladen lassen, Materialkontrolle machen, Munitionsverbrauch feststellen und mir zur Übungsbesprechung auf einem Glied melden!» Das weiss man doch längst! Also heisst es: «Kpl X, Übungsbesprechung dort neben der grossen Tanne!»

Je mehr mit Aufträgen gearbeitet wird, um so wichtiger wird die Kontrolle. Neben den üblichen Kontrollen des Dienstbetriebes unterscheiden wir für die Ausbildung drei Arten der Kontrolle:

- Die **Ausbildungskontrolle** im engeren Sinn. Sie hält den Ausbildungsstand des Einzelnen auf allen relevanten Gebieten fest. Sie erfolgt in der Form der **Einzelprüfung** durch den Zugführer und stichprobenweise durch den Einheitskommandanten.
- Die **Inspektion** eines Verbandes, von der Gruppe bis zur Einheit. Sie soll einen **Querschnitt durch das Können** des Verbandes erbringen. Die Formen einer Inspektion sind vielfältig, je nachdem wie die Akzente liegen. Entscheidend ist aber immer, dass alle wesentlichen Belange überprüft werden. Entschliesst sich ein höherer Kommandant zum Beispiel dazu, eine Einheit im Gefecht zu inspizieren, so ist es unerlässlich, durch eine **Vielzahl von Einzelkontrollen auch das Detailkönnen aufnehmen** zu lassen.
- Die **Prontokontrolle** schafft die Voraussetzung dafür, dass der Einzelne, gleich welcher Stufe und Funktion, seine **Gefechtsaufgabe im Sinne des Ganzen lösen** wird. Daher ist sie, sofern es die zeitlichen Verhältnisse zulassen, **im Gefecht obligatorisch** Sie stellt dreierlei fest:
  - - ob der Auftrag in allen seinen Konsequenzen **verstanden** ist.
  - - Ob eine **vernünftige Lösung** gefunden wurde
  - - und ob man sich **Gedanken gemacht** hat, **was passieren** und **wie man reagieren** könnte.

Die Prontokontrolle kann in Form eines Frage- und Antwortspiels, ebenso gut aber auch in einem tatsächlichen Überprüfen des beabsichtigten Einsatzes erfolgen. Sie ist auch nicht stufengebunden: Der Divisionskommandant überprüft seine Regimentskommandanten mit Hilfe der Prontokontrolle ebenso, wie es der Gruppenführer mit seinen Leuten tut.

Wie auch immer eine Kontrolle geartet ist, stets stellt sie das unabdingbare Gegenstück zur Auftragserfüllung dar. Damit ist sie **Führungsmittel** und **Hilfe an Untergebene** zugleich.

Erkenntnis: Je kürzer die Ausbildungszeit ist, um so wirkungsvoller sollten die Arbeitsmethoden sein.

6. Ausbildung und Erziehung

Soldatenerziehung ist kein Lehrfach. Sie erfolgt im militärischen Alltag: durch das Vorbild, durch die Art der Führung, durch Einflussnahme bei der Arbeit und im Dienstbetrieb.

Ich will einige Möglichkeiten erzieherischen Wirkens bei der Ausbildungstätigkeit hervorheben:

- Die «**Ausbildung durch Fragen**». Sie beruht auf der Erkenntnis, dass untere Kader oft die schlechte Gewohnheit haben, unseren erwachsenen Soldaten immer wieder die gleichen elementaren Befehle und Anweisungen zu erteilen. Das wirkt abstumpfend. Wir müssen den Spiess umkehren und davon ausgehen, dass der Soldat weiss oder bei Überlegung wissen sollte, was in einer konkreten Situation zu tun sei. Der gute, vor allem der erfahrene Ausbilder korrigiert, indem er fragt: «**Warum machen Sie es so?** Begründen Sie Ihre Absicht!» Im Frage- und Antwortspiel lässt der geschickte Ausbilder allenfalls Schritt für Schritt die **zweckmässige Lösung erkennen,** ja **erarbeiten.**
- Das **Qualifikationsgespräch.** Es geht ebenfalls davon aus, den Untergebenen selber erkennen zu lassen, wie seine Leistungen zu bewerten sind. Der Vorgesetzte fragt den Untergebenen, was er von seinem Einsatz, von seinem fachlichen Können usw. hält und lässt es beurteilen. Abgesehen vom erzieherischen Effekt dieses Gesprächs löst der Vorgesetzte die unangenehme Situation, eine schlechte Qualifikation mitteilen zu müssen, auf elegante und überzeugende Weise. Denn Selbstkritik muss ja wohl akzeptiert werden.

Was ist denn eigentlich der Zweck erzieherischen Wirkens in der Ausbildung? Ist im Zeitalter der sogenannten Selbstverwirklichung so etwas überhaupt noch zeitgemäss und statthaft? Die Antwort ist ebenso einfach wie eindeutig: mit dem erzieherischen Einwirken erreichen wir die **Identifikation des Untergebenen mit seiner Aufgabe,** also eine Angelegenheit des Wehrwillens und damit Komponente der ersten Säule. Das ist übrigens auch die simple Erklärung dafür, warum unsere Soldaten anspruchsvolle Aufgaben besser lösen, als solche, von denen sie nicht gefordert werden oder die nicht wissen, um was es geht.

Erkenntnis: Der militärische Chef ist Führer im Gefecht, Ausbilder und Erzieher. Das gibt es in keinem anderen Lebensbereich!

7. Zusammenfassung

Abschliessend sei versucht, einige Grundsätze zu formulieren, die für die Ausbildungstätigkeit einer WK-Truppe wegleitend sein sollten.

1. Die Ausbildung in RS und WK/EK ist von Grund auf verschieden. Die unsrige ist auf den **Kampf der verbundenen Waffen ausgerichtet.**
2. Auch **Ausbilden ist eine Führungsaufgabe.** Von der Einsatzführung im Gefecht unterscheidet es sich dadurch, dass der autokratische Zug reduziert und weitgehend durch das kooperative und das pädagogische Moment ersetzt wird.
3. Die Änderung des Führungsstils darf aber keineswegs die Leistung negativ beeinflussen. **Geistige, seelische und körperliche Abhärtung** bleiben weiterhin höchste Zielsetzungen.
4. Die ganze **Persönlichkeit des Wehrmannes** ist voll in die Ausbildungsarbeit einzubeziehen. Daher spielt die **Information** als Motivator eine entscheidende Rolle. Diesem Zweck dienen der Gefechtsunterricht, die Gefechtsführungsinstruktion, die partizipative Übungsbesprechung, wie überhaupt das sogenannte «Ausbilden durch Fragen» und das Qualifikationsgespräch.
5. Auch in der Ausbildung gilt das Prinzip der **Führung mit Aufträgen.** Die Auftragsführung gilt bis auf die Stufe Wehrmann.
6. Das Gegenstück zum Auftrag ist die **Verantwortung.** Wer Handlungsspielraum zugebilligt erhält, hat Rechenschaft über sein Tun abzulegen.
7. Die **Kontrolle** ist ein unerlässliches Führungsmittel. In der normalen Ausbildung nennen wir sie Einzelprü-

fung beziehungsweise Inspektion; im Gefecht kennen wir sie als Prontokontrolle.

8. Brauchbare Ausbildungsresultate lassen sich nur erreichen, wenn die Arbeit **geplant und organisiert** wird. Die Vorbereitung hat bereits vordienstlich zu geschehen und ist bei Arbeitsbeginn abgeschlossen. «Freie Führung» und Improvisation führen in der Ausbildung zu Dilettantismus und Leerlauf.

9. Ohne **erzieherische Einflussnahme** ist keine Identifikation mit der Aufgabe zu erwarten. Ausbildung ist gleichzeitig eine Gelegenheit, geduldig und motivierend auf Geist und Seele unserer Soldaten einzuwirken.

10. Vergessen wir aber bei aller gewissenhaften und überlegten Vorbereitung und Leitung nicht das Wichtigste: Die **Freude** und den **Schwung** des Vorgesetzten. Sie hauchen dem ganzen Betrieb erst das Leben ein.

Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung

Von Friedrich Konrad

Im September 1978 hatte der Verteidigungsminister der Bundesrepublik Deutschland eine Kommission zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr einberufen. Die Notwendigkeit dieser Massnahme ergab sich aus der zunehmenden Bürokratisierung und damit **Lähmung der Entscheidungsfreudigkeit der Führung** auf allen Ebenen in den Streitkräften. Zurückzuführen war diese Entwicklung auf die zunehmende Technisierung und den Zwang zu einer straffen Organisation aufgrund eines begrenzten Personalumfangs. (Siehe ASMZ Nr. 1180 «Neigung zur Perfektion».)

Die **Kommission** stand unter Leitung des General a. D. de Maizière und setzte sich sowohl aus einer Anzahl Offizieren als auch aus Personen aus dem zivilen Leben zusammen. Die Kommission legte ihren Bericht im November 1979 dem Minister vor. Inzwischen ist er auch der Öffentlichkeit zugänglich.

Bei der **Überprüfung** kam es darauf an:

- mehr Raum für Eigeninitiative und Selbstverantwortung zu schaffen, sowie zur Mitverantwortung für das Ganze zu ermutigen,
- den Ermessensspielraum und die Entscheidungsfreiheit der unteren und mittleren Führung in den Streitkräften zu erweitern,
- Möglichkeiten zur Dezentralisierung der Führungsverantwortung zu untersuchen und damit den Erfordernissen einer präsenten Truppe zu schnellen Entscheidungen auf allen Führungsebenen besser zu entsprechen.

Dabei sollte der Schwerpunkt im Personalwesen, der Ausbildung und der materiellen Versorgung liegen.

Im allgemeinen konnte festgestellt werden, dass die Entwicklung in den Streitkräften parallel zu den allgemeinen Trends der Gesellschaft verläuft. Grossorganisationen weisen bestimmte Kriterien bürokratischer Strukturen auf. Die Vorteile der Bürokratie verkehren sich jedoch ins Gegenteil, wenn ihre Strukturmerkmale überbetont werden. Dies ist eine allgemein gesellschaftliche Erscheinung. Die Bürokratiediskussion in der Öffentlichkeit macht dies deutlich. **Bei den Streitkräften liegt das Kernproblem:**

1. In der Verknappung der Ressourcen, die zu einem Rationalisierungsdruck und damit zu einem Trend der Zentralisierung geführt hat. Der Zwang zur Kosteneffizienz hat die Spezialisierung gefördert.

2. Spezialisierung und Zentralisierung bei unzureichender Koordinierung haben zu einer Trennung von Verantwortung und Befugnissen geführt.

3. In dem Versuch, Leistungen und Verhalten zu quantifizieren, um vergleichende Bewertungen von Einheiten zu ermöglichen.

4. Rationalisierung und Quantifizierung haben zu einer immer stärkeren und detaillierten Reglementierung geführt. Dies hat zu einer Reduzierung der Handlungs- und Ermessensspielräume geführt.

Die militärische Führung ist zunehmend versachlicht worden. Sie hat sich mehr und mehr vom kreativen Handeln entfernt. (Die alte Truppenführungsvorschrift von 1962 enthielt noch den Satz: «Truppenführung ist eine **Kunst**, eine auf Charakter, Können und geistige Kraft beruhende freie schöpferische Tätigkeit.» Die neue Vorschrift spricht nur noch von dem Führungsvorgang, der den erhaltenen Auftrag unter Berücksichtigung aller Faktoren, die auf die Lage im eigenen Befehlsbereich Einfluss haben, in die Tat umsetzt.) Hinzu kommt eine Tendenz der allgemeinen Verrechtlichung, die zu einer übertriebenen Rücksichtnahme auf die Justitiabilität von Entscheidungen führt.

Zurückzuführen ist diese **Entwicklung** auf eine Zunahme von Aufgaben der Streitkräfte, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Verteidigungsauftrag stehen, der Zunahme der Kosten in allen Bereichen, bei der gleichzeitig politischen Entscheidung, den Personalumfang der Streitkräfte nicht zu erhöhen, jedoch gleichzeitig zunehmend Verbände präsent zu halten. Ausserdem hat die Verkürzung des Grundwehrdienstes bei zunehmender Technisierung zu einer Straffung und Rationalisierung der Ausbildung geführt, um den Ausbildungsstand in etwa zu halten. In Wirklichkeit werden viele Aufträge, jedoch nur auf Kosten der Qualität, unter Vernachlässigung anderer Aufgaben und zu Lasten der Menschen erfüllt. Hierunter hat auch die Befehlstreue und das Prinzip der Auftragstaktik gelitten.

Die Auftragstaktik hat sich im allgemeinen als überlegen erwiesen. Sie wird von folgenden Kriterien bestimmt:

Der Vorgesetzte (Auftraggeber)
- legt das zu erreichende Ziel fest und erteilt dazu einen klar umrissenen Auftrag, der sich in der Regel an die nächste nachgeordnete Ebene richtet,
- stellt sicher, dass der Untergebene über die Kräfte, Mittel und Befugnisse verfügt, die er zur Erfüllung des Auftrages benötigt,
- informiert über die Absicht der übergeordneten Führung,
- regelt Einzelheiten nur, soweit dies für die Koordination im grösseren Rahmen zwingend ist.

Der Untergebene (Empfänger des Auftrages)
- ist in der Tat der Durchführung weitgehend frei. Er kann in eigener Initiative seinen Durchführungsplan entwickeln und die erforderlichen Einzelheiten selbst bestimmen,
- bleibt (was er immer tut) an den Inhalt des Auftrages und die Absicht der übergeordneten Ebene gebunden. Er verknüpft seinen Gehorsam mit dem Denken im grösseren Rahmen und mit Verantwortungsbereitschaft. An seinen Führungswillen, seine Initiative, Durchsetzungskraft und sein fachliches Können werden daher hohe Anforderungen gestellt.

Diese Auftragstaktik oder besser «**Führung durch Aufträge**» setzt Vertrauen, Kenntnis und Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der jeweiligen Führerpersönlichkeit, gute Ausbildung und Loyalität voraus, ist aber das Führungsprinzip, das im modernen, schnell laufenden Gefecht die notwendige Flexibilität der Führungsentscheidungen garantiert. Die dagegenstehende «**Befehlstaktik**» erhöht zwar die Einheitlichkeit des Handelns, sie schränkt aber die Initiative und den Handlungsspielraum des Untergebenen ein und verringert damit die Flexibilität. Plötzlich auftauchenden, neuen Lagen, die nicht vorausgesehen waren, fehlt dann die Anpassung der Führungsentscheidung. Der hier geschilderte Führungsvorgang der Auftragstaktik wird aber durch eine übertriebene Zentralisierung eingeschränkt.

Die Kommission kommt zu einer Reihe von **Empfehlungen.** Dazu gehö-

ren als wichtigste Erfahrungswerte für die Armee:
- Den Menschen wieder in den Mittelpunkt aller Überlegungen zu stellen. Die Kriegserfahrung lehrt, dass der Mensch für den Kampfwert der Truppe wichtiger ist als die technische Vollkommenheit.
- Dem Hang zum Perfektionismus nicht nachzugeben und dabei auf gemachte Fehler gelassener zu reagieren. Bei der Vielzahl frei handelnder Personen sind Fehler nicht auszuschliessen. Fehler sind auch ein Lernprozess.
- Das verständliche Streben aller Führer nach Aufstieg darf nicht zu einem Absicherungsdenken aus Sorge vor persönlichen Nachteilen und zu einem Nachlassen der Risikobereitschaft führen. Zum Selbstbewusstsein eines Führers gehört es, Fehler zu riskieren und auch zu diesen Fehlern zu stehen.
- Der beurteilende Vorgesetzte muss diesem Umstand Rechnung tragen und erzieherisch wirken. Nicht der Fehler ist ein negatives Beurteilungskriterium, sondern die mangelnde Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.

Insgesamt ist die **Überprüfung eine notwendige Massnahme** gewesen. Es wird nun darauf ankommen, ob die Führung bereit ist, den zahlreichen Empfehlungen zu folgen und eine Tendenzwende herbeizuführen. Der Minister hat jedenfalls angeordnet, dass alle Einheitsführer und Kommandeure den Bericht lesen und auch auswerten. Die Zukunft wird zeigen, ob sich Erfolg einstellt. ■

Bücher und Autoren:

Von Austerlitz bis Königsgrätz

Von Walter Wagner. 194 Seiten. Studien zur Militärgeschichte, Militärwissenschaft und Konfliktforschung Bd. 17. Biblio-Verlag, Osnabrück 1978.

Die systematische Auswertung der österreichischen Kampftaktik im Spiegel der Reglemente 1805 bis 1864, der in wachsender Zahl erscheinenden «Abrichtungsreglemente», Exerzierreglemente und Manövrierreglemente hätte, selbst bei der vorgenommenen Beschränkung auf den theoretischen Bereich, interessante Einblicke nicht nur in die taktische Entwicklung vermitteln können, sondern auch in die Ideen und Vorstellungen, nach denen sich die Vorbereitung der bewaffneten Streitkräfte auf die kriegsgerechte Verwirklichung der taktischen Erkenntnisse vollzog. Die Arbeit lässt es aber im wesentlichen bei Textreferaten bewenden. In Anbetracht dessen, dass die sich aus den Revolutionskriegen für die Kriegskunst ergebenden Konsequenzen durch Erzherzog Karl bereits 1806 formuliert worden sind und hernach auf taktischem Gebiet nichts wesentlich Neues mehr geschah, ist dies vielleicht doch etwas wenig. Sbr

Endkampf im Westen 1945

Von Werner Haupt. Bilderchronik mit 300 Fotos. Podzun-Pallas Verlag, Friedberg 1979. DM 36.–.

Der Zusammenbruch des Dritten Reiches kann nicht eindrucksvoller dargestellt werden als diese Bilddokumentation über die letzten Kriegsmonate zwischen Nordsee und Alpen, der Elbe und dem Rhein. Es sind nicht nur Bilder der letzten, verzweifelten Kämpfe der Wehrmacht und des Volkssturms im Westen, sondern auch die Zerstörung der Städte und Dörfer und das Verenden jeden zivilisierten Lebens in einer grossen Kulturlandschaft. Zeitungsausschnitte, Flugblätter und letzte Durchhaltebefehle, Kartenausschnitte, Auflistungen über die Zerstörung in den Städten und die Gliederung des Westheeres ergänzen diese Sammlung, die Erinnerung und Mahnung zugleich ist. Der Niedergang Deutschlands im Bild ist aber auch gleichzeitig ein Dokument der späteren Aufbauleistung. Die letzte Karte der Westfront und die Kreuze der Kriegsgräber gedenken der Toten des Krieges, erinnern die Lebenden an Schrecken und Leid, mahnen die Kommenden zum Frieden. hjk