Zeitschrift: Pionier : Zeitschrift für die Übermittlungstruppen

Herausgeber: Eidg. Verband der Übermittlungstruppen; Vereinigung Schweiz. Feld-Telegraphen-Offiziere und -Unteroffiziere

Band: 40 (1967)

Heft: 9

Artikel: Wandlungen im Führungsstil (auch im Militärdienst)

Autor: Hess, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-562775

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

Wandlungen im Führungsstil (auch im Militärdienst)

Wenn wir Rückschau halten über das Selbsterlebte und wenn wir anhand der Geschichtsbücher noch viel weiter zurückblicken, können wir beim Vergleich mit der Gegenwart ermessen, welch unerhörte Wandlungen sich auf allen Gebieten — Technik, Wissenschaft, Kunst, Staats- und Sozialpolitik — vollzogen haben. Es wird uns so richtig bewusst, dass alles im Flusse ist, wie man so treffend zu sagen pflegt. Erkenntnisse, an deren Richtigkeit niemand zu zweifeln wagte, ja selbst wissenschaftlich erwiesene Gesetze wurden im Verlaufe der Zeit umgestossen. Vieles, was als tabu galt, ist vom Strom der Zeit erbarmungslos weggespült worden. Nur wenige Dinge hielten den Wogen stand; es sind die ewigen Wahrheiten, die auch in Zukunft nie untergehen werden.

Angesichts dieses unaufhörlichen Wandels ist es wohl angebracht, auch einmal zu prüfen, ob sich auf dem Gebiete der Erziehung und Menschenführung ebenfalls Änderungen eingestellt haben. Eine solche Studie ist umso berechtigter, als das Problem der Pflege der menschlichen Beziehungen im Mittelpunkt unserer wichtigsten Gegenwartsfragen steht. Wir haben deutlich erkannt, dass die technische Entwicklung uns immer mehr vorauseilt und wir mit unserem inneren Wachsen kaum zu folgen vermögen. Diese immer grösser werdende Diskrepanz zwischen dem Vielen, das sich um uns tut, und dem Wenigen, das sich in uns vollzieht, erfüllt uns mit tiefer Sorge. Wir wissen, dass der Mensch nicht von der Technik und der materiellen Wohlfahrt allein leben kann, sondern dass seine Seele nach anderer Nahrung ruft. Es ist erwiesen, dass der Mensch seine grössten Kräfte zu allen Zeiten der geistigen Seite des Lebens widmete und die Ursachen der Kulturkatastrophen stets auf dem entsetzlichen Irrtum beruhten, dass wissenschaftliche und technische Errungenschaften, soziale Massnahmen, staatliche Autorität und vor allem Renten allein das Dasein des Menschen verbessern.

Mit dieser kurzen Einführung ist der Rahmen skizziert, in den wir das Problem der Menschenführung stellen müssen, wenn wir es in seiner ganzen Fülle erfassen wollen. Beim Vergleich unseres Führungsstils von heute mit dem von früher können wir einige markante Unterschiede feststellen, deren Motive so tief liegen, dass eigentlich von mehr als nur von einer Änderung im Stil gesprochen werden müsste. Es hat eine grundlegende Wandlung stattgefunden, welche auf die allzu spät erfolgte Wiederentdeckung des Menschen zurückzuführen ist. Man hat endlich wieder eingesehen, dass der Mensch neben seinem Äusseren noch ein Herz und eine Seele besitzt, die bei der Wahl unserer Führungsart vor allem zu berücksichtigen sind.

Ein Hauptfehler, der stets begangen wurde und leider heute noch gemacht wird, liegt darin, dass, etwas vereinfacht ausgedrückt, die Begriffe Führen und Befehlen einander gleichgestellt werden. Dabei sollte Befehlen nur ein Notbehelf sein; nicht selten ist es bereits die Folge schlechter Führung. Je weniger befohlen werden muss, desto besser wird in der Regel geführt. Das Befehlen setzt im allgemeinen keine besondern Führungsfähigkeiten voraus. Mit einigermassen guten Fachkenntnissen und einer entsprechend lauten Stimme — besonders im frühern Militärdienst-Stil — kann noch bald einer befehlen. Ob gleichzeitig auch geführt wird, steht auf einem andern Blatt geschrieben. Ist es eine besondere Leistung, wenn ein Vater, ein Direktor oder Offizier dank seiner Stellung und seiner Macht- und Strafbefugnisse seine ihm anvertrauten Mitmenschen zur Ausführung einer von ihm gewollten Arbeit bringt? Wohl kaum — besonders dann nicht, wenn seine Untergebenen folgsame, kritiklose, beherrschte und anpassungsfähige Menschen sind, die in vielen Fällen schon deshalb keinen sichtbaren Widerstand leisten, weil ihre Stellung oder ihre militärische Karriere gefährdet wären. Gerade die Ausnützung einer gewissen Not- und Zwangslage sowie von Ehrgeiz und Beförderungsabsichten der Untergebenen sind willkommene und billige Mittel, um die äussere Disziplin aufrecht zu erhalten. Von Führen kann unter solchen Umständen gar nicht mehr gesprochen werden. Die Schüler, welche sich dem Lehrer am besten anzupassen verstanden, galten als die besten. Sie bereiteten dem Lehrer wenig Mühe und stellten an sein pädagogisches Können geringe Anforderungen. Ein Angestellter, der immer wissen wollte, warum eine Arbeit ausgeführt werden musste, war unbequem. Eine Abteilung, in der eine vorbildliche Arbeitsdisziplin herrschte, in der alle Angestellten mit dem Chef zufrieden waren und keine Widerrede aufkam, galt als mustergültig geführt. Aber wie es drinnen aussah, ging niemand was an! Wie viele Unternehmer bildeten sich aufgrund einer äussern Ruhe und Zufriedenheit des Personals ein, ihr Geschäft sei ein Musterbetrieb, und wie waren sie jeweils enttäuscht, wenn plötzlich wie aus heiterem Himmel Unruhe, Unzufriedenheit, Bitterkeit, ja sogar Streiks eintraten! Solche Erscheinungen wurden nur zu gerne mit der Feststellung abgetan, dass der Untergebene undankbar sei — dass aber krasse Führungsfehler die Ursache waren, dachte wohl niemand. Sehr oft gab sich auch im Militärdienst ein Korporal, ein Zugführer oder Einheitskommandant einer falschen Illusion hin. Er glaubte, dass dank seinem Führungsvermögen (sprich Befehlsvermögen) alles in bester Ordnung sei. Ein solcher Scheinzustand konnte vielleicht während eines Wiederholungskurses andauern. Bei längeren Dienstperioden, wie im Aktivdienst, kam aber das wahre Gesicht unweigerlich zum Vorschein. Wenn die äussern Druckmittel ihre Wirkung verloren und die Urrechte des einzelnen auf Achtung, Anerkennung und optimale Freiheit ungestüm zum Durchbruch gelangten, stellte es sich heraus, ob die bisherige gute Disziplin Schein oder Wirklichkeit war. Erst jetzt kam die Bewährungsprobe des Vorgesetzten und erst jetzt trennte sich die Spreu vom Wei-

Offizielles Organ des Eidg. Verbandes der Uebermittlungstruppen (EVU) und der Vereinigung Schweiz. Feldtelegraphen-Offiziere und -Unteroffiziere. Organe officiel de l'Association fédérale des Troupes de Transmission et de l'Association suisse des Officiers et Sous-officiers du Télégraphe de campagne. Redaktion: Erwin Schöni, Hauptstrasse 50, 4528 Zuchwil, Telephon (065) 2 23 14. Postcheckkonto der Redaktion: 80-15666. Druck und Administration: Fabag, Fachschriften-Verlag und Buchdruckerei AG, Zürich. Erscheint am Anfang des Monats. Abonnementsbestellungen sind an die Redaktion zu richten.

pionier

zen. Welch beste Führungsqualifikation liegt doch darin, wenn die Soldaten sagen, sie wären für ihren Vorgesetzten durchs Feuer gegangen!
Mit diesem letzten Punkt stossen wir auf einen ganz wesentlichen Gedanken. Wann beginnt denn eigentlich die Führung? Ein Kapitän, der dank seiner vorzüglichen Ausbildung, einer mustergültigen Besatzung und herrlichem Wetter sein Boot gut und sicher über den Ozean steuert, hat keine besondere führungstechnische Leistung vollbracht. Er hat nur das getan, was man von ihm als Fachmann erwarten konnte. Er war sicher ein guter Steuermann; aber ob er auch ein begabter Führer ist, würde sich erweisen, wenn er sein Schiff auch bei schwierigen Verhältnissen — Sturm, Krisenerscheinungen unter der Besatzung, technische Störungen — ebenso glücklich ans Ziel brächte. Hier liegt des Pudels Kern.
Die neue Erkenntnis über den Begriff Führung liegt darin, dass der ganze Mensch — nicht nur der äussere — mit seinen Fähigkeiten, Fehlern, Stimmungen, Gefühlen und Empfindungen erfasst werden muss, dass die Erfüllung einer Aufgabe in einer möglichst freiheitlichen Atmosphäre zu erfolgen hat, dass durch weise Voraussicht der Weg zum Ziel beständig geebnet wird und dass die Mitarbeit auf lange Dauer nur gewonnen werden kann, wenn der Vorgesetzte mit dem guten Beispiel vorangeht und seinen Mitarbeitern stets ehrlich und loyal mit der höchsten Achtung vor ihrer Persönlichkeit begegnet.
Diese Art Führung stellt an den Vorgesetzten neue und grössere Anforderungen. Mit der Vervollkommnung des Fachwissens ist es beileibe nicht getan. Die seit Jahren aus dem Boden schiessenden Personalführungskurse sprechen eine deutliche Sprache. Es ist unbestritten, dass unsere Ausbildung in dieser Beziehung trotz beachtlicher Fortschritte noch Lücken aufweist, deren Behebung noch viel Arbeit bedingen wird.
Die vermehrten Anforderungen beziehen sich aber nicht nur auf den Vorgesetzten, sondern sie erstrecken sich auch auf den Mitarbeiter und Untergebenen. Dies muss mit aller Deutlichkeit gesagt werden. Die passive oder sogar negative Haltung gegenüber dem Vorgesetzten sollte überlebt sein. Der neue, freiheitlichere Führungsstil verlangt auch vom Untergebenen eine vollständige Umstellung. Er hat sich der ihm entgegengebrachten Loyalität und des geschenkten Vertrauens als würdig zu erweisen. Erst in diesem Moment kann sich der Wandel vom blossen Befehlen zum echten Führen vollziehen; es entsteht ein Verhältnis auf Gegenseitigkeit, was für die erfolgreiche und glückliche Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe von ausschlaggebender Bedeutung ist. Das sture Ausführen von Befehlen und Anordnungen genügt nicht mehr. Der Untergebene muss mitdenken, mittragen und in gewissen Verhältnissen selbständig im Sinn und Geist des Auftraggebers handeln. Er ist nicht mehr der Befohlene, sondern Partner und Kamerad seines Vorgesetzten; er ist sozusagen sein eigener Führer geworden.

*

«Wo das Bewusstsein schwindet, dass jeder Mensch uns als Mensch etwas angeht, kommen Kultur und Ethik ins Wanken.» Albert Schweitzer, Lambarene

*

Major Paul Hess

Das schwarze Brett

Veranstaltungen unserer Sektionen

Sektion Basel: Uebermittlungsdienst am ACS-Bergrennen am 23. September 1967.

Sektion Bern: Orientierungsfahrt der Gesellschaft der Militärmotorfahrer des Kantons Bern.

Sektion Lenzburg: Uebermittlungsdienst am Reinacher Militärwettmarsch, 24. September 1967.

Sektion Luzern: Sektionsausflug auf den Säntis, 2. oder 3. September; Uebermittlungsdienst an den Pferderennen auf der Allmend Luzern.

Sektion St. Gallen: Uebermittlungsdienst an den St.-Galler Pferdesporttagen am 8. bis 10. September.

Sektion Thurgau: Uebermittlungsdienst am Military-Geländeritt in Frauenfeld am 30. September.

Sektion Uzwil: Übungseinsatz der Funkhilfegruppe Ende September.

Sektion Zürcher Oberland/Uster: Uebermittlungsdienst an der Zuverlässigkeitsfahrt des TCS am 3. September; Uebermittlungsdienst an der Herbstregatta auf dem Zürichsee am 24. September.

Mit diesem Aufsatz konnte Herr Major Hess nur einige grundsätzliche Punkte berühren. Er wird in einer nächsten Betrachtung auf verschiedene Fragen näher eintreten und diese anhand von Beispielen untermauern.