

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 138 (1993)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Erfahrungen eines Zugführers mit seinen Leuten  
**Autor:** Wenger, Fredi  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345295>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 11.12.2024

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

# ***Erfahrungen eines Zugführers mit seinen Leuten***

Durch Leutnant Fredi Wenger, Panzerkompanie III/21

Als ich mich entschied, einen Artikel über Erfahrungen mit meinen Leuten zu schreiben, dachte ich spontan, vor allem auf Themenbereiche wie Kameradschaft, Korpsgeist usw. einzugehen. In der Folge überlegte ich mir, dass es für den Leser ebenso interessant sein könnte, einiges über meine Erfahrungen betreffend der Ausbildung und der Motivation innerhalb eines Panzerzuges zu erfahren.

In der heutigen Zeit, in der es zunehmend schwieriger wird, die Armee gegenüber einer übersensibilisierten Öffentlichkeit zu vertreten, ist eine gute Ausbildung auf Stufe Zug und Kompanie von immenser Bedeutung. Ein grosser Teil der Männer im Auszugsalter steht der Armee – wenn nicht ablehnend, so zumindest sehr kritisch und mit etlichen Vorbehalten gegenüber – und gerade mit ihrer Einstellung fällt oder steht die Glaubwürdigkeit der Armee. Deshalb ist eine einfache, effiziente, glaubwürdige und den einzelnen Wehrmann zum Mitdenken animierende Ausbildung von grösster Wichtigkeit, um die Glaubwürdigkeit unserer Milizarmee in der Öffentlichkeit zu festigen. Ich werde daher vor allem

über meine Erfahrungen als Ausbildner schreiben, ohne auf die eingangs erwähnten Themenbereiche zu verzichten. Ich werde zeigen, dass eine glaubwürdige Ausbildung Leerläufe verhindert, für alle Beteiligten zum Erfolgserlebnis führt und beiderseits die Motivation hebt, was im weiteren eine gute Kameradschaft und einen gesunden Korpsgeist zur Folge hat.

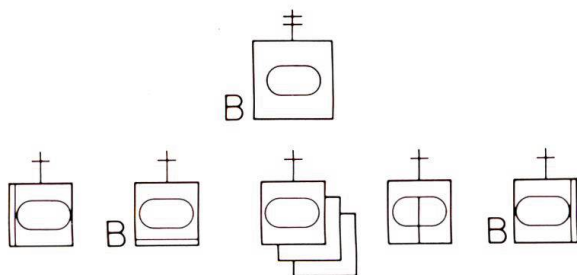
## **Ausgangsposition**

In einem Wiederholungskurs bezog unsere Panzerkompanie im Rahmen einer Rückmarschübung einen Bereitschaftsraum in einem kleinen Bauerndorf. Dieser Bezug und das erste Einrichten gingen recht zügig vonstatten, und nach erstaunlich kurzer Zeit waren wir in unserem Zugsdispositiv so weit eingerichtet, dass auf den ersten Augenschein ein zuverlässiger Eindruck entstand. Ich war sehr erstaunt, wie effizient und selbständig die Leute arbeiteten und wie wenig ich als Zugführer Einfluss zu nehmen hatte. Als ich später das Zugsdispositiv einem zweiten, sehr kritischen Augenschein unterzog, stellte ich bedenkliche Mängel fest, deren Ursachen glücklicherweise nicht

an der Boshaftigkeit der Leute oder an deren schlechtem Willen lagen, sondern auf mangelnde Ausbildung im Vorfeld dieser Übung zurückzuführen waren. So war überhaupt niemand in der Lage, mir die Hauptaufgabe eines Zuges im Bereitschaftsraum zu nennen (Überleben) und auf meine Fragen hin, wieso nun zum Beispiel diese Nahsicherung hier und nicht zwei Meter weiter an der schützenden Mauer angelehnt sei, erhielt ich oft die Antwort «Das Kabel des Feldtelefons reichte nicht mehr weiter» oder «Man hat es halt immer so gemacht».

Selbstverständlich kann für solche Missstände nicht immer eine ungenügende Ausbildung verantwortlich gemacht werden, denn zum Teil handeln die Leute aus Bequemlichkeit bewusst fahrlässig, hoffen sie doch, dass die Vorgesetzten die Leistung zwar als schlecht qualifizieren, sie aber aus Zeitmangel akzeptieren. Die Leute waren leider nicht in der Lage, das noch vorhandene Wissen selbständig und situationsgerecht am neuen Ort anzuwenden, sie handelten eben stur und wenig mitdenkend nach den üblichen Schemen.





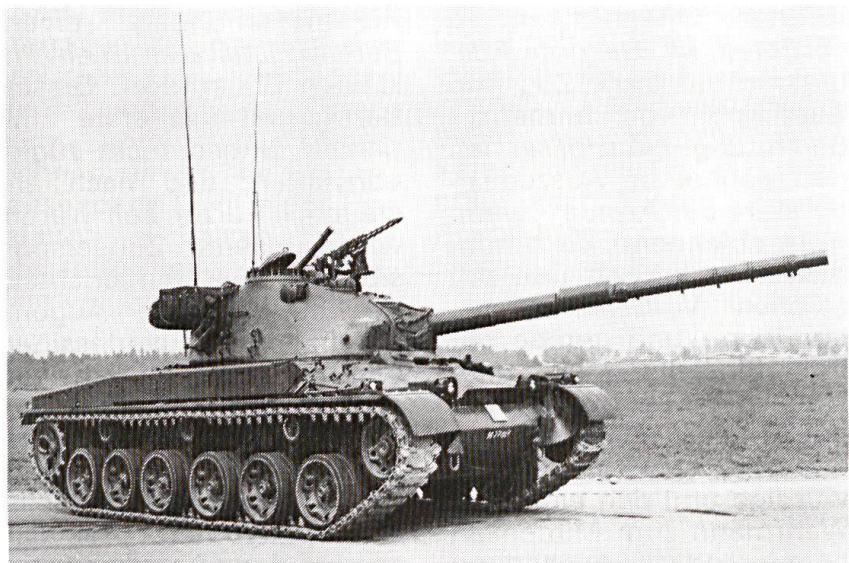
### Le bataillon de chars type B

Le projet «Armée 95» prévoit que la division de campagne dispose de deux bataillons de chars type B, prévus pour le combat mécanisé à l'échelon tactique supérieur, l'un équipé de chars 68/88 avec appareil de conduite du tir, l'autre de chars 68 sans appareil de conduite du tir. Le bataillon de chars type C (le bat chars 1 à la div camp 2, le Pz Bat 21 à la F Div 3), actuellement chargé de la défense antichar mobile, sera donc réorganisé.

Meiner Meinung nach muss ein Soldat so ausgebildet sein, dass er das Resultat seines Auftrages selbstkritisch überprüft und hinterfragt. Er muss selbständig zur Feststellung gelangen können, dass der vom Zugführer in einer kurzen Lagebeurteilung gewählte Ort für eine Nahsicherung nicht ideal ist und ihn somit im Sinne des Gesamtauftrages verbessern. Damit die Wehrleute diese schwierige Aufgabe erfüllen können, müssen neu aufkommende Wissenslücken stetig ausgefüllt, respektive das vorhandene Wissen erweitert und vertieft werden, was nun vorallem Aufgabe des Zugführers ist.

Ich will nun aufzeigen, wie ich das Problem Bereitschaftsraum mit meinem Zug während der Rekruten-

schule ausgebildet habe und welche positiven Erfahrungen ich dabei mit meinen Leuten erleben durfte.



Der Panzer 68 befindet sich im Panzerbataillon typ C. Bewaffnung: 10,5 cm Panzerkanone stabilisiert (Munition, Pfeilpatrone, Panzer-Sprenggranate), 27,5 mm Panzermaschinengewehre (geschützparallel und auf der Laderkuppel), 8 cm Nebelwerfer 51, System Lyran (Nachtkampf).

### Animation zum Mitdenken

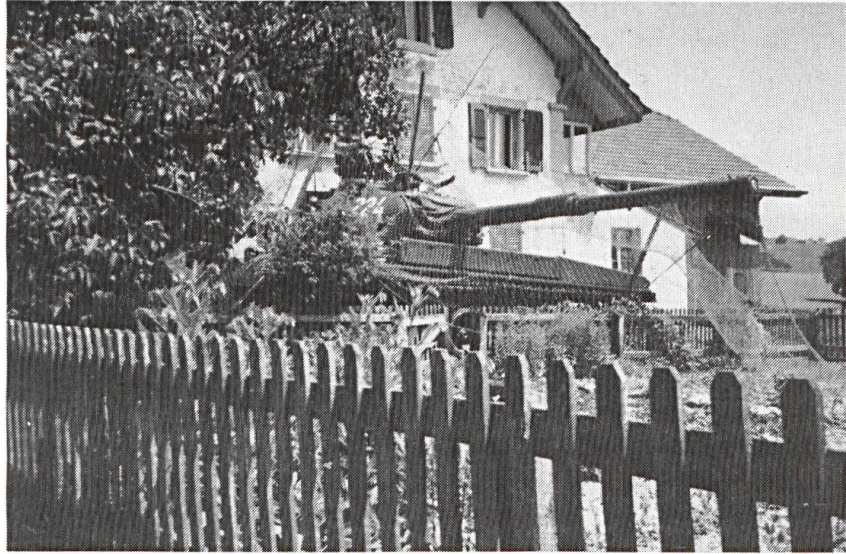
Jeder Zugführer erhielt vom Kompaniekommandanten den Auftrag, seinen Zug einen Tag lang in den wesentlichen Aufgaben des Bereitschaftsraumes auszubilden. Es war uns Zugführern überlassen, wie und wo wir unseren Zug ausbilden wollten, welche Hilfsmittel wir zusätzlich einsetzen und auf welche Schwergewichtspunkte wir Wert legen wollten. In einer nachfolgenden, zweitägigen Kompanieübung musste dann jeder Zug das Gelernte unter Beweis stellen. Da unsere Gefechtsverlegung auf dem Waffenplatz Bure stattfand, war ein Bereitschaftsraum – wie üblicherweise in einem Dorf – nicht möglich. Wir hatten mit dem Wald vorlieb zu nehmen. Ich wählte mit



meinem Zug und unseren vier Panzern als Übungsort eine kleine Waldzunge, die in ihrer Grösse in etwa einem üblichen Zugdispositiv entsprach.

Als erstes erläuterte ich meinem Zug vor Ort die Hauptaufgabe einer Panzerkompanie in ihrem Bereitschaftsraum. Ich zeigte auf, welche wichtige Rolle Standardhandlungen wie das Tarnen, die Funkstille, die AC-Schutzbereitschaft usw. spielen und gab dazu deren Begründungen. Nach weiteren theoretischen Ausführungen durften die Rekruten zur Tat schreiten.

Sie hatten die Aufgabe, unter der Leitung der Gruppenführer mit den Panzern den Einmarsch in den Bereitschaftsraum sowie die Panzertarnung vorzunehmen. Die Zielsetzung in dieser Ausbildungsphase war das sofortige Freimachen der Strasse und das Verwischen der Panzerspuren. Nach dem ersten Durchgang ging der ganze Zug von Panzer zu Panzer, und die Rekruten hatten selbständig die Arbeit ihrer Kameraden zu beurteilen, wobei ich sie anhielt, nur die positiven Punkte zu erwähnen. Ich hielt mich bewusst im Hintergrund und bezog keine Stellung zur geleisteten Arbeit, sondern stellte nur ab und zu einige Fragen an die jeweiligen Gruppen. Obwohl die Rekruten nur positive Kritik äussern durften, stellten sie selber sehr schnell fest, dass zum Beispiel die Tarnung des Panzers der Gruppe zwei den natürlichen Ge-



*Sicherheit auf dem Organisationsplatz. Diese Kompanie hat noch das alte Tarnfilet (Photo Eric Perette).*

gebenheiten wesentlich besser angepasst war als die des eigenen. Der zweite Übungsdurchgang verlief schon besser, gelang es doch jeder Gruppe, die Strasse sofort frei zu machen und die Panzerspuren innert kürzester Zeit mit sinnvollen Hilfsmitteln zu verwischen, respektive zu tarnen. Der durch Selbstkritik und ein bisschen Ehrgeiz ausgelöste Lerneffekt war beachtlich.

## Vom Mitdenken zum Mittun

Da jedoch bei der Panzertarnung noch einige Fehler gemacht wurden, setzte ich fortan für weitere Übungsgänge das Schwergewicht auf Panzertarnung. Ich schob zudem einen kleinen, praktischen Ausbildungsblock über die Panzertarnung ein und zeigte den Rekruten die wesentlichen Punkte auf. Nach dem dritten Durchgang war dann er-

neut der ganze Zug zur positiven Kritik aufgefordert, was rege Gespräche über einige Tarnpunkte entfaltete. Da mich jedoch die Tarnung zweier Panzer noch immer nicht völlig zufrieden stellte, liess ich diese Ausbildungsphase mit unveränderter Aufgabenstellung und Zielsetzung wiederholen. Daraufhin war ich mit den Panzertarnungen rundum zufrieden. Ich war sehr erstaunt, wie schnell die Rekruten ohne wesentliche Hilfe des Kadets in der Lage waren, die Fehler bei der Tarnung zu erkennen und sofort auszumerken. Bereits machte sich Wettkampfeifer unter den einzelnen Gruppen bemerkbar, wer denn nun die bessere Panzertarnung vorzuweisen habe, was für mich der Anlass war, den Auftrag der Gruppen weiter auszubauen. Als nächstes war somit wiederum ein Theorieblock meinerseits über die sofortige Selbstsicherung einer einzelnen Panzergruppe an der



Reihe und das Ausbildungsschwergewicht wurde von nun an auf diesen Punkt gelegt.

In diesem Rhythmus arbeiteten wir der Reihe nach alle wesentlichen Elemente des Bereitschaftsraumes durch, wobei wir praktisch immer gleich vorgingen: Kurztheorie eines Gruppenführers oder von mir, Festlegung eines Ausbildungsschwerpunktes für den nächsten Übungsdurchgang und anschließende Selbstkritik der Rekruten. Der ganze Ausbildungstag fand in einer lockeren Atmosphäre ohne

Druck statt, wobei auch gelacht und Arbeitspausen gemacht werden durften. Die Eigeninitiative und Überlegungen, welche die Rekruten vorbrachten, waren erstaunlich, und es wurde sogar während der Pausen angeregt weiterdiskutiert, wobei ich selbst überzeugte Armeegegner beim Mitdiskutieren erappte.

Die Selbstkritik und der dadurch hervorgerufene Mitdenkeffekt erwiesen sich als vorzügliches Mittel zur Steigerung der Eigeninitiative, das heisst sie motivierten sich selber, was die beste Motivation ist.

Leider wird heutzutage in der Armee zuviel in Form einseitiger Übermittlung mit nahezu ausschliesslicher Hervorhebung der Negativpunkte kritisiert, was ich aufgrund meiner Erfahrungen als sehr negativ empfinde. Gewiss sind bei Situationen wie bei einem Gefechtsschiessen diskussionslose, fachliche Kritiken angebracht, doch sollte auf sie in unnötigen Fällen verzichtet werden. Vorgesetzte, die bei Kritiken vorwiegend nur negative Punkte erwähnen – und deren gibt es viele – wirken schon nach kurzer Zeit unglaubwürdig und demotivierend auf die Leute. Es ist oft besser, auch bei einer schlechten Leistung vor allem das Positive zu erwähnen und dann einige wesentliche, negative Punkte zur Diskussion zu stellen. Die Aufgabe eines Ausbildners sollte es sein, seine Leute zum Mitdenken zu animieren und deren Eigeninitiative zu fördern. Die Soldaten sind oftmals ohne weiteres in der Lage, ihre geleistete Arbeit selbstkritisch zu analysieren und deren Mängel aufzudecken. Wir Vorgesetzte müssen dazu nur die nötige Atmosphäre und den erforderlichen Freiraum schaffen.

Gegen den Abend spielten die automatischen Mechanismen in unserem Zugdispositiv bereits so gut, dass ich einige Erschwernisse hineinbrachte und zum Teil auch die Rollen tauschte. So durften die qualifizierten Rekruten einmal den Posten des Panzerkommandanten übernehmen und sich in dessen



Verschiebung (Photo Paul Mülhauser).

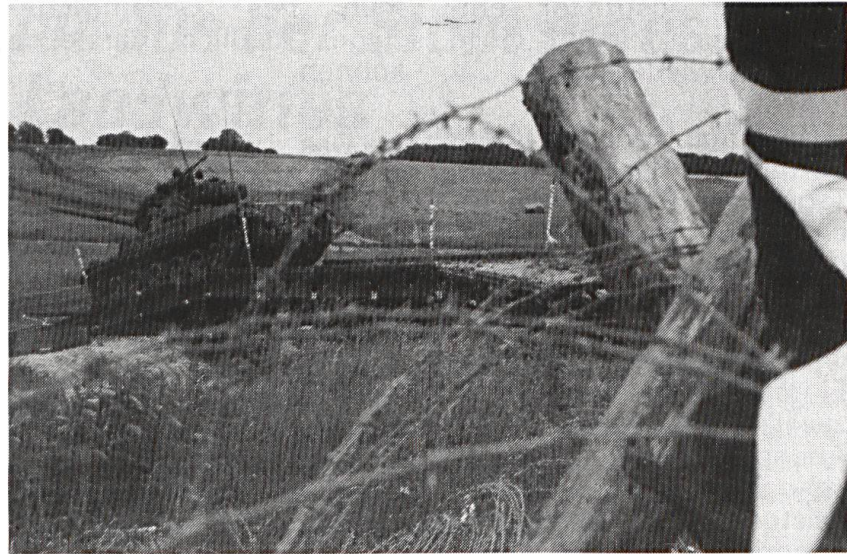


Aufgabe üben, was sich dann in der nachfolgenden, zweitägigen Übung sehr auszahlte, da gerade diese Rekruten bei Abwesenheit ihres Gruppenführers in der Lage waren, in dessen Sinn die Gruppe weiterzuführen. Am Schluss des Ausbildungstages veranstaltete ich noch einen kleinen Gruppenwettkampf, wobei die vier Gruppen für jede zu lösende Aufgabe wie das Tarnen, die Wegwahl der Feldtelefonverbindung in den Zugsunterstand usw. von einer kleinen Rekrutenjury, den Unteroffizieren und mir Punkte erhielten.

Als nach dem Nachessen die Übung «Rüebli» endlich begann, war der ganze Zug hochmotiviert und voller Tatendrang, um das Gelernte endlich unter Beweis stellen zu können.

## Information führt zur Einsicht und Motivation

Die Übung begann pünktlich um 2000 Uhr mit der Befehlsausgabe des Kompaniekommandanten an seine Zugführer, bei der als kleine Premiere auch alle Unteroffiziere und Rekruten anwesend waren. Die Rekruten erhielten so zum ersten Mal einen kleinen Einblick in die Führungsmechanismen einer Kompanie. Die Übung war so angelegt, dass schlechte Phasen jederzeit sofort wiederholt werden konnten, um einen möglichst grossen Lerneffekt zu erzielen. Der Bereitschaftsraumbezug und die



*Feuer und Bewegung auf dem Waffenplatz Bure (Photo Eric Perette).*

ersten paar Stunden liefen ohne grosses Zutun des Kadets ab, hatten wir diese heikle Phase durch den Tag schon gründlich eingeübt.

Die Nacht verlief ebenfalls ohne nennenswerte Zwischenfälle, wobei ich die ruhigen Stunden zu spontanen Gesprächen mit einigen Rekruten nutzte, indem ich sie beim Wachdienst aufsuchte. Ein Zugführer darf durchaus ab und zu seine Soldaten bei der Bewachung des Fahrzeugparks oder beim Parkdienst an den Panzern unterstützen, lernt er doch bei solchen Gelegenheiten seine Dienstkollegen besser kennen, was zweifellos von gegenseitigem Nutzen ist.

Noch vor Tagesanbruch erkundeten wir Zugführer zusammen mit dem Kompaniekommandanten eine mögliche Panzersperre, da wir aufgrund der veränderten Feindlage mit einem Sperrauftrag gegen Abend oder die kommende Nacht

rechneten. Nach dem Morgenessen informierte ich den Zug über die neue Feindlage und schaltete zusätzlich einen Theorieblock über das Feindbild ein. Ich finde es wichtig, dass der Zugführer versucht, den Zug mit Information zu führen. An einer grossen Karte im Zugsunterstand informierte ich die Leute während des Tages über die neuste Feindlage und versuchte dessen Vorgehensweise und Absichten zu erläutern. Aufgrund dieser ausführlichen Informationen empfanden die Leute die «Warterei», die mit dem Weiterausbau des Bereitschaftsraumes auf Kompanieebene überbrückt wurde, nicht als Leerlauf.

Etwa um Mitternacht wurde die ganze Panzerkompanie aus dem Bereitschaftsraum herausgelöst, um die vorgängig rekonoziierte Sperre zu beziehen. Der Abmarsch aus dem Bereitschaftsraum war alles andere als vorbildlich,



und der Instruktor entschloss sich kurzum, diese Phase zu wiederholen.

Die lange Übung ging am Vormittag des nächsten Tages mit einer ausführlichen und positiven Kritik der Instrukturen vorzeitig zu Ende, da wir die geforderten Ziele schneller als erwartet erreichten. Unser Einsatz wurde mit einem zusätzlichen Ausgang am Abend belohnt. Ich finde es sehr gut, wenn positive Leistung auch gebührend honoriert und nicht immer bis zuletzt nach «einem Haar in der Suppe» gesucht wird.

## **Innovative Ausbildungsmethoden und ihre Auswirkungen**

Meine Erfahrung als Ausbilder des Zuges waren auf diese Weise sowohl in der RS wie auch im WK durchaus positiv. Es gilt folgende Punkte zu beachten:

– Die Leute müssen wissen, worum es geht. Der Zugführer muss den Sinn der Ausbildung und die zu erreichenden Ziele inner-

halb des Gesamtauftrages bildlich darstellen können.

– Das Ausbildungsziel sollte über kleine Einzelschritte erreicht werden. Der Zugführer muss realistische Ziele für die Ausbildungsphasen setzen, wobei er nicht zu viel auf einmal verlangen darf. Im Notfall ist es besser, auf einige Subthemen zu verzichten als das ganze Themenspektrum oberflächlich zu behandeln.

– Die Ausbildung muss in lockerer Atmosphäre (ohne grossen Druck) stattfinden, damit die Leute zum Mitdenken angeregt werden.

– Kritiken so oft wie möglich in Form von sokratischen Fragen führen. Oftmals führt ein wenig Lob eher zum Ziel als viel Tadel. Die Leute zu eigener Stellungnahme auffordern (obige zwei Punkte steigern die Eigeninitiative und die Motivation).

– Schlechte Ausbildungsphasen unverzüglich wiederholen und den Mut zur genauen Kontrolle nicht verlieren.

– Das Gelernte muss in einer nachfolgenden Übung unter Beweis gestellt werden können. Ein Erfolgserlebnis wirkt sich stets positiv auf die Motivation aus.

– Während der Übung stetig weitere Information vermitteln. Gut informierte Leute sind motivierter.

– Gute Leistung muss angemessen honoriert werden.

Die in der Rekrutenschule gewonnenen Erfahrungen sind weitgehend identisch mit denen des Wiederholungskurses. Im allgemeinen arbeiten die Leute im WK selbständiger, jedoch auch oberflächlicher. Gerade hier dürfen wir als Ausbilder den Mut zur ständigen Kontrolle nicht verlieren. Leider fehlt einem im Wiederholungskurs oft die Zeit zur Weiterbildung, respektive zur Auffrischung eines Sachgebietes, da die Programme zu überladen sind und zu viele Ausbildungsziele auf dem Stoffprogramm figurieren.

Wie sagt ein Sprichwort doch so schön: Weniger ist oft mehr!

**F. W.**