Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 138 (1972)

Heft: 7

Artikel: Der Einheitskommandant als Chef

Autor: Eichenberger, Kurt

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-47212

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: 12.07.2025

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

Der Einheitskommandant als Chef*

Brigadier Kurt Eichenberger

I. Die Einheit und ihr Chef

Die Kompanie, die Schwadron oder die Batterie ist nicht mehr die selbständige Handlungseinheit, die für sich das Gefecht austrägt und entscheidet. Sie ist auch in der Ausbildung nicht vollends auf sich gestellt. Die Idee von der Einheit im Kampf und in der Ausbildung fächert sich aus. Sie wandert teils nach oben – hin bis zum Regiment, teils nach unten – zum Zug und bisweilen zur Gruppe. Demzufolge kann der Kompaniekommandant nicht der «Beweger aller Dinge» schlechthin und nicht die exklusive Entscheidungsmacht für seine Leute im militärischen Geschehen sein. Die Verantwortlichkeitsordnung beläßt ihn allerdings noch in einer umfassenden Verantwortung, und zwar dergestalt, als ob er für alles, was in seinem Verbande geschieht und nicht geschieht, einzustehen hätte. Das geltende Recht ist freilich milder. Es faßt ihn nur da und so weit, als er wirklich Befugnisse hat und sie mit Fug auszuüben in der Lage ist. Es richtet sich nach dem schönen, wenn auch nicht leicht verständlichen Satz von Edgar Schumacher: Der Chef ist für das Ganze, aber nicht für alles verantwortlich. Über rechtlich bestimmbare Verantwortlichkeit lagert sich eine breite und hohe ethisch-moralische Verantwortung, die unvermindert anhält und einen eigenartigen Sachverhalt widerspiegelt: Die Kompanie (wenn ich von ihr rede, so sollen Schwadron und Batterie als miterfaßt gelten) ist trotz dem Abbau ihrer Natur als Gefechts- und Ausbildungseinheit eine geistige Einheit von bedeutender Effektivität geblieben. Die Kompanie als real-geistige Fundamentaleinheit findet sich nicht von selbst, weder durch die Tatsache organisatorischer Zusammenwürfelung noch gar durch gesetzlichen Befehl oder durch Gewöhnung und Geschichte. Sie ist nicht einfach da als Zustand. Sie muß geschaffen werden, immer wieder und immer neu als etwas ständig Aufgetragenes. Insofern ist sie prozeßhaft, das heißt immer unterwegs, nie fertig, nie vollkommen, immer gefährdet. Sie hat nur *relative* Konstanz und nur *relative* Stabilität. Deswegen dürfen wir auch nicht verzweifeln, wenn Kompanien vermeintlich versanden. Sie lassen sich herausreißen, wenn nur der Gestaltungsauftrag wieder begriffen und neu aufgenommen wird.

Die Kompanie fügt sich zur Einheit dank vielen Kräften, die am Werke sind. Eine unter ihnen – nicht die einzige, aber die zentrale – ist der Hauptmann. Wegen seiner Eigenschaft, als hervorstechende und motivierende Kraft für die Bildung und Formung der real-geistigen Einheit zu wirken, ist er beladen mit der umfassenden ethisch-moralischen Verantwortung, von der vorhin die Rede war. In dieser Eigenschaft auch wollen wir uns hier mit ihm abgeben, als Haupt, als *caput,* einer anvertrauten Schar von Männern. Es geht also nicht um seine administrativen und organisatorischen Obliegenheiten in und außer Dienst, nicht um seine praktischen Aufgaben als Ausbildner, nicht um seine taktischen Fähigkeiten – alles dieses Wissen und Können und Tun wollen wir jetzt als gegeben voraussetzen und uns allein dem Mann als Chef zuwenden. Dabei rede ich als Laie, vom Blickwinkel des Durchschnitts aus, so wie wir Durchschnittliche das Thema etwa zu erfassen und zu erörtern vermögen. Eine andere Sache ist es, wenn zünftige Pädagogen oder zünftlerische Psychologen oder gar monopolistische Psychoanalytiker sich dahintermachen würden. Dies gäbe vielleicht gültigere Aussagen, aber gelegentlich dürfen sich auch Uneingeweihte in den Themehnkreis einmischen, legitimiert einzig dadurch, daß sie sich mit dem Faktum Einheitskommandant in der Lebenswirklichkeit auch auseinanderzusetzen haben.

II. Das Bild des Chefs in Wandlung

Vom Chef erwarten und fordern wir die zusammenführende, die integrierende Energie. Daß sein Wirken nicht mehr über die patriarchalischen Katarakte in die Einheit eindringt, wollen wir uns kurz vergegenwärtigen. Der heroische Typus, auf den allein der Verband ausgerichtet war, von dem jedes und alles ausging, der wie ein Denkmal auf erhöhtem Podest als distanzierter Befehlsgewaltiger dastand, der herrschen wollte und an der Machtausübung seine Genugtuung hatte, der sich durch sich selbst beglückte und dem die Kompanie wie zu eigen gehörte, dieser *patriarchalisch-heroische Cheftypus* wird doch wohl allmählich dahingegangen sein. Friderizianisch-napoleonische oder von Seeckt'sche Chefherrlichkeiten, die in der Schweiz in der Theorie und manchmal in der Praxis auch nachgeahmt wurden, sind vorbei.

Aber nicht vorbei ist die einfache Tatsache, daß die Einheit nicht zustande kommt ohne Zutun, ohne das aktive Wollen und Wirken des Chefs. «Aktives Wollen und Wirken des Chefs» – das ist Führen als das *zielgerichtete Einwirken* auf andere. Es heißt: Ziele geben, Werte setzen, Gültigkeiten festhalten, Sicherheit vermitteln, zur Handlung motivieren, kontrollieren. Im Führen ist meist ein Faktor des Erziehens vorhanden. Insofern ist die Führung einer Einheit nur beschränkt die Einwirkung auf eine große Schar und das Erfassen einer Menge. Der Kompaniekommandant ist niemals Führer einer Masse. Deswegen ist ihm auch jeder demagogische Anflug untersagt, selbst wenn er Begabungen zur «Herdefaszination» hätte. Sein Erziehungsauftrag ist vor allem das Ergreifen vieler einzelner, die Zuwendung zum einzelnen, die Prägung in individuellen Akten. Deswegen ist es beispielsweise so wichtig, daß der Einheitskommandant seine Leute mit Namen und im Wesen kennt, mit jedem auch umzugehen weiß.

Das Führen, das Einwirken, ändert im Lauf der Zeit seine Darstellungsformen. Es ändert seine Wirkungsweisen und seine Dichte. Und auf die Formen und Modalitäten kommt es wesentlich auch an. Der Chef erlangt die Führungsfähigkeit dadurch, daß er *zeitgemäße Darstellungsformen entwickelt,* daß er bei der Generation, auf die er wirken soll, Gehör und Zugang findet. Er muß «ankommen». Das heißt nicht, daß der Chef sich dem Geist und dem Stil der Zeit wie einem Diktat zu beugen hätte; aber er wird sich ihm auch nicht rundweg entgegenstellen. Drin sein in der Zeit sowie im zeitlich gebundenen Stil und zugleich Distanz halten davon, das dauernde Suchen und Versöhnen in der Synthese der «rechten Mitte» gehört zu den Geheimnissen erfolgreicher Kompanieführung. Der Einheitskommandant kann nicht mehr erziehen, ausbilden und das Gefecht bestimmen in den Gestaltungsweisen des Zweiten Weltkrieges noch gar der Aera Wille. Er wird die Einheit aber auch nicht preisgeben den destruktiven Modeströmungen und suggestiven Mißdeutungen des Menschen, des Staats, der Armee.

Er wird sich vergewissern, was er eigentlich will, und dann durch sein Handeln und Sein *das Gültige dieser Zeit auf-*

* Vortrag, gehalten am Divisionsrapport der Gz Div 5 vom 11. März 1972 in Baden.

nehmen, selbst mitbestimmen und ordnen. So ist er weder konservativ noch reaktionär, aber auch nicht blindlings modisch. Der wirksame Chef ist der Antreibende, der Vorausweisende, der Wegbahnende. Er ist der zeitgemäße Mensch, der gegen das bequeme und passivistische Dahinleben auftritt, der eingefahrene Denkschemata beseitigt, der der Gegenwart das Recht bereitet. Er ist sachbezogen, wach und klar. Er entfaltet immer wieder Impetus, Zuversicht und Verpflichtungskraft. Er lenkt seine Leute zur inneren Ordnung und Freiheit hin. Wenn kooperativer oder partizipativer oder freiheitlicher Führungsstil als die Errungenschaft der neuesten Zeit in der Wirtschaft sowie in der Verwaltung gepriesen und ausgebreitet werden, so darf man es mit Freude registrieren, aber auch mit Ruhe daran erinnern: Es ist der Führungsstil, der in tüchtig geführten Einheiten schon seit längerer Zeit gehandhabt und in praktischer Differenzierung fortgebildet wird. Dabei weiß man auch um die Grenzen, die dem kooperativen Führungsstil innewohnen; er braucht beispielsweise auch abkürzende Verfahren und bietet, namentlich bei Zeitdruck und völlig ungewissen Lagen, Raum für monokratisches Vorgehen.

III. Die Vielzahl von Möglichkeiten, Chef zu sein

Die heutige Organisationslehre warnt davor, mit einer Menge von abstrakten Qualitätsbegriffen starre Bilder des Chefs zu entwerfen, denen man nachzueifern hätte und die zu realisieren wären, wenn jemand in die Chefstellung gerufen wird. Wesentlich ist, daß der Chef Wirkung erzielt. Insofern ist es jedoch erlaubt und nötig, gewisse Merkmale seines Verhaltens hervorzuheben. Es sind gleichsam Grenzpfähle, die einen Mindestbestand abstecken und die auf jeden Fall erreicht werden sollen, zum Beispiel wie es die Truppenführung in den Begriffen «geistige Beweglichkeit», «Verständnis für die Truppe», «Verantwortungsbewußtsein» versucht. Neben solche *Elementarkennzeichen* treten sodann *allgemeine Zielsetzungen oder Leitprinzipien,* auf die hin Leben und Streben des Chefs ausgerichtet sein sollen. Es sind Konkretisierungen des Führungsbegriffs. Dazu gehören etwa: Werte zu geben, immer wieder Initiative zu entfalten, den Leistungswillen der Leute zu aktivieren, selbständiges Denken und Handeln der Untergebenen zu fördern, den Arbeitsbereich sinnvoll zu organisieren und zu kontrollieren. Aber *wie* derartige Zielsetzungen erreicht, wie die verlangten Effekte erzielt werden, welche Eigenschaften den Chef hiezu auszeichnen, dies läßt sich nur begrenzt allgemeingültig ausmachen. Der Weg zu solchen Führungszielen ist vorab persönlichkeitsbedingt, damit variabel und singulär. Deswegen ist es nicht ergiebig, für Einheitskommandanten Qualitätskataloge mit dutzendfachen Charakter- oder Wesensmerkmalen aufzustellen und als verbindlich auszugeben. Der eine bringt sein Werk dadurch zustande, daß er in Lebhaftigkeit und mit charismatischen Zügen begeisternd packt und mitreißt. Der andere schafft es mit ruhiger Beharrlichkeit und kühler Rationalität. Der dritte überzeugt mit einer phantasievollen Unerschöpflichkeit und didaktischem Geschick. Der vierte findet in trockener Schweigsamkeit Zustimmung und Gefolgschaft. Nicht jeder Chef, der den Vorgesetzten in die Augen sticht, erreicht dasselbe bei den Unterstellten. Mitunter ist ein Chef wegen Äußerlichkeiten zunächst wirkungsarm, bewährt sich aber, wenn es darauf ankommt, aus innerem Gehalt den Effekt zu nähren.

Der Hauptmann soll und darf seine *Persönlichkeit in ihrer ganzen Eigenart einbringen.* Er steht ja auch bereits in einem Alter, das ihn geprägt hat und das keine radikale Umkehr mehr zuläßt. Er soll zwar durchaus angeeignete Eigenschaften zügeln oder antreiben; er soll seine Anlagen fördern oder hemmen; er soll den Glauben an die Selbsterziehung pflegen und als erfüllbar ausweisen. Über allem aber steht: Er ist entscheidend, daß er je er selber ist, «er selbst» auch dann, wenn er sich fortführt und sich in neue Dimensionen entfaltet. Er soll *echt sein* und damit echt wirken. Er braucht für seine Wirksamkeit den relativen Einklang mit sich selbst. (Ich sage: «relativen»: Ich schätze mehr noch den verkrampften Zweifler als den von sich selbst eingenommenen Daherbrauser; denn jenen kann man oft noch lockern und zu sich selber bringen; dieser bleibt meist ein Protz und Großsprecher, und es wird meist nicht besser mit ihm, wenn er über den Hauptmannsgrad aufzusteigen beginnt.)

IV. Die «Sicherheit» als Auftrag des Chefs

Ich habe von allgemeinen Zielsetzungen oder Leitprinzipien gesprochen, die im Begriff der Führung enthalten sind und auf die der Chef sich verpflichtet weiß. Auf zwei solcher Zielsetzungen soll im folgenden etwas näher eingegangen werden, weil sie den Einheitskommandanten heute besonders bedrängen und seine Tüchtigkeit sich daran erprobt, ob er taugliche Wege zu ihnen beschreitet.

Die Verschaffung von Sicherheit

Als erstes wollen wir die Verschaffung von Sicherheit nennen. Es ist eine tradierte Forderung, daß der Chef seinen Leuten Sicherheit geben soll. Der Geführte sucht Klarheit, Gewißheit, Geborgenheit in einer gefestigten Ordnung, die der Chef ihm angibt, gewährleistet und repräsentiert. Der Soldat will vertrauen können. Und er kann es, wenn er sieht und spürt, daß der Chef erstens als ein Könner und zweitens als ein erwachsener Mann bei ihm steht. Die *Gesamtverhaltensweise des Chefs,* also dessen Gebaren und Sein tagaus, tagein in ihrer Gesamtheit, erfährt er als etwas Gültiges. Daraus holt der Soldat für sich *Werte und Halt.* Er ermittelt, was gilt, was richtig und unrichtig, was zulässig und nicht zulässig sein soll. Die vertrauenerfüllte Gewißheit hat nichts mit Unmündigkeit und nichts mit der Vereitelung der Selbstfindung und nichts mit einer Flucht vor dem letzten Ernst des soldatischen Auftrags zu tun. Sie ist vielmehr Pol, aus dem heraus gehandelt und die Ängste vor dem Kriege oder die totale Unsicherheit des Gefechtes ertragen werden können. So haben wir es bis jetzt jedenfalls aufgefaßt.

Die Anzweiflung des Auftrags

Nun wird die Verschaffung der Sicherheit von zwei Seiten her *angezweifelt:* ob der Soldat, der Unteroffizier, der Zugführer sie noch suchen und brauchen und ob, wenn sie benötigt würde, der Hauptmann sie zu verschaffen vermöge. Die Frage müssen wir heute für den Dienst im Wiederholungskurs beantworten. Im Falle des Aktivdienstes nähme sie sich anders und wohl auch einfacher aus. Wir fragen nach Ausschnitten aus dem Problemkreis der Autorität.

Unser junger Mann macht den *weltweiten Emanzipationsprozeß* der Gegenwart mit, der Aargauer wohl langsamer als der Basler und der Badener wohl rascher als die Menschheit westlich der Reuß, aber im ganzen bleibt der 5. Division nicht erspart, was andere auch erleben. Man findet, der junge Mann eile so rasch der äußeren und inneren Eigenständigkeit zu, daß er aus sich selbst zu existieren vermöge. Sicherheit bringe er im Prozeß der Selbstverwirklichung mit, wenn nicht gerade zuviel,

so doch mindestens genug. Die Existentialität scheint gesichert ohne Zutun eines Chefs. Dies treffe auch für die militärische Welt zu.

In Wirklichkeit lebt der junge Mann in einer *sonderbaren Ambivalenz*. Sie hält so ungefähr durch das Auszugsalter hindurch an, und daß sie sich auch in den späteren Jahrgängen dereinst forsetzt, ist heute nicht mehr auszuschließen. Mit dieser Ambivalenz ist folgendes angesprochen: Der junge Mann ist sicher und unsicher zugleich. Er vertraut und mißtraut in einem. Er opponiert und anerkennt miteinander. Er ist autoritätsfeindlich und autoritätsbedürftig in einem Zuge. Ob es vor 30 und 50 Jahren anders war, möchte ich bezweifeln. Anders waren gewiß die Verhaltensweisen. Jetzt treten die negatorischen Seiten in den Vordergrund und tun mitunter so, als ob sie allein da wären. Widerspruch, Provokation, Protest und Negation sind sich steigernde Stufen, in bezug auf den Militärdienst sichtbar etwa beim homerischen Kampf der Eidgenossen untereinander um die Haartracht, weniger harmlos sich da zuspitzend, wo die Dienstleistung für diesen Staat und diese Gemeinschaft verneint wird.

Wachsende Unsicherheit

Nun geht aber mit der Gebärde der wachsenden Eigenständigkeit, des vermeintlich erlernten Selbstdenkens und der fortschreitenden Selbstbestimmung eine doch wohl *ansteigende Unsicherheit* einher. Die Geltung der Werte wankt, und noch zeichnet sich nicht ab, was an ihre Stelle treten soll. Was beispielsweise gut und böse, was richtig und unrichtig, was, ganz schlicht, gehörig und ungehörig sein soll, ist auf das Glatteis der beinahe totalen Verunsicherung geraten. Mensch, Gesellschaft und Staat tappen mühsam genug und mit viel Ängsten erfüllt umher. Sie suchen nach Sinn. Die Anfechtung der Kirchen mitsamt ihren einst festgefügten Maßstäben und Moralsätzen, die Zersetzung der sich selbst in Frage stellenden Philosophie, die Ratlosigkeit der Psychologie, die sich zur Führung des orientierungslosen Menschen anbietet, aber dazu schwerlich imstande ist, die Anmaßung der Soziologie, die sich zum wertgebenden Philosophieersatz aufzuschwingen trachtet, daran aber voraussetzungsgemäß scheitern muß – in solche geistige Verlegenheiten findet sich der junge Mann versetzt. Er erfährt sie im unabweisbaren Zwang, sich in dieser Welt irgendwie zurechtzufinden, als Last oder Hunger. Auch wo er nicht in höchsten Ansprüchen aus kategorialen Antworten lebt, wo er vielmehr, wie wir Durchschnittliche alle, aus einer praktikablen Mittellage die Ausrichtung für seine Lebensführung erhofft, ist er mittelbar doch Betroffener und Leidtragender der verwirrenden geistigen Situation unserer Zeit. Dabei mangelt ihm vornehmlich Sicherheit, Sicherheit in bezug auf seine Lebensgestaltung, auf das für ihn maßgebliche Ordnungsprinzip, auf die großen Lebensentscheidungen und auf die kleinen Alltagsfragen. In solcher Verfassung – oder eben: Nicht-Verfassung – tritt er zu seinem Militärdienst an.

Die besondere Situation des Militärdienstes

Der Anspruch des Militärs ergreift den jungen Mann nur kurze Zeit und bloß ausschnittweise. Deswegen muß und kann ihm auch *nur für Ausschnitte Sicherheit gegeben* werden. Der Chef ist weder Seelsorger noch Arzt noch Begleiter durch die ganze Lebensproblematik. Aber wenn er für das hier im Militärdienst Aufgetragene Sicherheit verschafft, hat er Wesentliches getan, und er kann überdies die Gewißheit hegen, daß vieles von dem, was er gibt, in den Alltag mitgenommen und zur Wirkung gebracht wird. Was der Chef bewirkt, reicht über die drei Wochen hinaus, und es spannt sich über viele zivile menschliche Belange. Der Kompaniekommandant hat die Chance weiter Strahlung.

Freilich wollen wir nicht vergessen: Der junge Soldat, Unteroffizier und Zugführer wird wegen der Intensität und wegen der spezifischen mitmenschlichen Begegnungen, die er im Militärdienst erlebt, in eine *erhöhte Ambivalenz* versetzt. Die Spannung von sicher und unsicher, von Autoritätsablehnung und Autoritätsbedürfnis, wird deutlicher als sonstwo erfahren und erlitten. Ich meine indessen, daß solche Spannung heutzutage unaufhebbar ist. Es geht nicht darum, sie einseitig aufzulösen, sonst zerfallen wir im Überdemokratismus dem Anarchischen oder geraten bei der Suche nach äußerer Ordnung in die Fänge des Tyrannisch-Autoritären, das trotz dem verwandten Namen eben scharf von der echten Autorität abzuheben ist. Es kommt vielmehr darauf an, der spannungsreichen Ambivalenz gerecht zu werden.

Von der Autorität des Chefs

So muß der Chef in Rechnung stellen, daß er nie nur der Beliebte, der von Anhänglichkeit Umgebene sein kann. Er ist auch der Distanzierte und der, der im Auf und Ab des Kompaniebetriebs auf Ablehnungen stößt. Er ist jedoch auch die formende Gestalt, nach der verlangt und von der eine zwar nicht demonstrierte, aber tatsächliche *Überlegenheit erwartet* wird. Der Chef *hat* Autorität und *ist* Autorität im alten Sinne der römischen *auctoritas:* Er ist der Maßgebliche, Maß-Gebende, dem dank seiner Einsicht und seinen Fähigkeiten, dank seiner Selbstlosigkeit und dank seinem Ausgerichtetsein allein auf die gemeinsame Sache Gefolgschaft geleistet wird. Und zwar ist es im Prinzip nicht erzwungene, sondern freiwillige Gefolgschaft; denn man fügt sich in vernunftgeleiteten Vorgängen seiner menschlichen und sachlichen Überlegenheit, seinem überzeugenden Vorsprung. In solcher *auctoritas* liegt wirksame Führung und damit das Chefsein. Versagt sich nun der Einheitskommandant der führenden Funktion, folgt er beispielsweise willig den Begehren der Bequemlichkeit und den nivellierenden Erwartungen pseudodemokratischer Strömungen der lautstarken Modernität, wendet sich der Unterstellte letztlich in Gleichgültigkeit von ihm ab. Er wird als zu leicht befunden. Soldaten und Unterführer haben an ihm nicht das Haupt. Er gibt keinen Halt. Es ist, als ob er nicht da wäre.

Darf ich den grundlegenden Gedanken nochmals hervorheben: Wie der Chef abgelehnt wird, so wird er auch gesucht. Dieses dialektische Verhältnis kann man heute nicht aufheben. Der Chef muß es ertragen. Deswegen wird er seine eigene Kraft und das Vertrauen zu sich selbst nicht aus einer simplen Popularität schöpfen. Er wird sich aber auch nicht den sophistischen Spaß leisten, als der verketzerte Tyrann oder als Kleinausgabe des Tyrannen, nämlich als der Kompanieschikaneur, seine Leute durch das Joch seiner formalen Machtmöglichkeiten hindurchzutreiben. Er entzieht sich schließlich der Verpflichtung nicht in einer freundlichen Jasagerallüre, aus der jede lenkende Kraft gewichen ist. Er gibt als erwachsener Mensch seinen Männern Sicherheit, für den jetzigen Dienst und für ein weiteres darüber hinaus.

Die eigene Sicherheit des Chefs

Indessen: Der Chef kann nicht Sicherheit verschaffen, wenn er selbst nicht sicher ist. Sonst bleibt es bei Theatralik und bei Paradeführertum. An diesem Punkte liegt natürlich die heute wohl heikelste Problematik der Idee des Chefs. Denn *auch der Chef ist in die Krisis der Gegenwart geworfen.* Die Not der zer-

bröckelnden Wertwelt ergreift ihn als einen wachen und sensiblen Geist gar noch mehr als die Mehrzahl seiner Leute, die der bedrängenden Situation oft nicht ansichtig werden oder die sich dickhäutiger als er durch die Zeit hindurchschlagen mögen. Wo holt der Chef seinen Halt, seine Substanz und seine Kraft?

Es gibt eine einzige Antwort: aus den *Quellen, aus denen er sein Leben überhaupt führt.* Er bringt seine Sicherheit vor allem einmal mit. Woran er sich selbst orientiert und genährt hat, gehört zu seinen persönlichsten Belangen. Der Chef erkennt aber jedenfalls, daß exakt an dieser Stelle der fruchtbare Kern seiner Aufgabe liegt: sich selbst so zu festigen und auf den gereiften Vorsprung zu bringen, daß er mit *auctoritas* vor seine Leute hintreten kann. Der Weg zu diesem Vorsprung ist identisch vorab mit seinem eigenen geistig-psychischen Wachstum. Es ist seine persönliche, individuelle, selbst zu erschaffende Leistung. Es gibt dafür weder Zentralschulen noch Abverdienen noch Gradabzeichen. Daß ihm freilich Theologie, Philosophie oder Humanwissenschaften Hilfen bieten können, wird damit nicht übersehen, und ob er Stützen findet in der Geborgenheit der Familie, in der Ehe, in der Tradition, in der disziplinierenden Gewöhnung, in praktischen Regeln der Lebensklugheit, in gelebten Vorbildern oder typisierten Leitbildern, das alles ist möglich, jedoch in *seine* Hand gelegt und entzieht sich *unserer* Erörterung.

Immerhin wird man aus der militärischen Erfahrung heraus erwarten, daß er bei diesem «Innenausbau» sich folgendem anzunähern sucht: Der Chef verarbeitet seine Unzulänglichkeiten, die wirklichen und die vermeintlichen, ohne in psychische Defekte zu geraten. Er kommt zurecht in seinem Berufs- und Privatleben. Er gehört zu denen, die mit ihren Konflikten und Problemen fertig werden. Wenn er versagt – und das ist unentrinnbar – oder wenn er in Grenzsituationen gerät, so erlangt er in heilenden Prozessen wieder das Selbstvertrauen und die Orientierung zum Weitergehen. Er erlangt sie nicht aus dem Nichts und nicht als unverdiente Gabe von irgendwoher, sondern als Frucht des unverkrampften Bemühens um innere Reifung.

Sein Bemühen um innere Ordnung

So soll das eigene Wachstum, der Selbstaufbau auf eine innere Ordnung gerichtet sein. Das Chaotische, das uns umgibt und das in uns selbst sein Unwesen treibt, ist in ein beherrschtes Gefüge zu bringen. Die Tugendlehren der Antike und des Mittelalters, etwa die vier sokratisch-platonischen Grundtugenden, die sich bis zu Thomas von Aquin anreichern und entfalten, nämlich die Klugheit, die Gerechtigkeit, die Tapferkeit und das Maß, gaben Voraussetzung und zugleich Ziel einer innermenschlichen Ordnung. Auch wenn die Tugendlehren im modernen Kritizismus zugeschüttet werden und psychologische und soziologische Tatsächlichkeiten sich an die Stelle ethischer Bestimmung drängen, so hat sich *an der einfachen Ordnungsforderung bis heute nichts, aber auch gar nichts geändert.* Chef ist, wer in sich eine innere Ordnung herzustellen vermag. Die innere Ordnung befähigt zum verläßlichen und richtigen Denken und Handeln. Sie begründet existentielle Sicherheit. Von hier aus beginnt die Wirksamkeit des Chefs.

Drei äußere Unterstützungen

Dabei wollen wir freilich nicht außer acht lassen, daß im eigenen Bemühen um die innere Gestaltung und um das Wachstum dem Einheitskommandanten als Chef äußere Unterstützungen zuteil werden. Auf drei möchte ich hinweisen:

a) Zum ersten: Die eigene Sicherheit des Hauptmanns rankt sich empor am *zureichenden militärisch-fachlichen Können.* Daraus folgt das Postulat: Der Chef beherrscht sein Metier. Er kennt das Handwerkszeug. Die Techniken der Führung sind ihm vertraut. Er ist mit dem Instrument verwachsen. Dies alles macht für die militärische Aufgabe ja keine sonderlichen Mühen, auch nicht für die Kommandanten von Stabskompanien, die eben begreifen lernen müssen, auf welchem Niveau sich ihr Fachwissen zu bewegen hat. Ich leugne keineswegs, daß das Militärische seine Schwierigkeiten und problemreichen Verästelungen hat. Im allgemeinen aber ist es zu bewältigen in einer üblichen Normalität, und wir sollen es nicht zu etwas Überkompliziertem aufblasen. Entscheidend ist, daß sich der Chef die gebotene Zeit für seine militärischen Obliegenheiten nimmt und daß er sich in dieser Zeit dann ganz der Sache widmet. Das Ganz-dabei-Sein ist bestimmende Bedingung.

b) Dazu kommt etwas Zweites: Der Einheitskommandant ist nicht allein. Ihm zur Seite stehen *seine* Vorgesetzten. Anders als er gegenüber seinen Leuten, aber ähnlich ausgerichtet sind sie bestrebt, *seine* Sicherheit zu kräftigen. Insbesondere der Bataillonskommandant ermuntert, wo sich Bedrückung breitmacht; er treibt an, wo Passivität Platz greift; er dämpft, wo Nervosität und Unruhe die Chefqualitäten angreifen; er hilft, wo das Können noch nicht ausreicht. Lobend, mahnend, tadelnd festigt der Vorgesetzte seinen Einheitskommandanten. So weiß der Hauptmann sich *eingefügt im großem Team der Kommandanten,* in dem er seinen umsorgten und behüteten Platz hat, im Grad zwar der Unterste, in der Bedeutung aber der Wichtigste.

c) Etwas Drittes bietet sich an in dem, was man früher die *soldatische Haltung* nannte. Das Wort ist heute vergessen oder verrufen. Die Sache darf es nicht sein. In bezug auf den Chef ist daraus für unseren Zusammenhang hervorzuheben: Die Sicherheit des Chefs ist zu bewahren vor Starrheit und Überheblichkeit. Die gesuchte Überlegenheit der Autorität ist nie Überheblichkeit und fern jeder Sattheit und Selbstgerechtigkeit. Die Sicherheit ist wesensgemäß immer gebrechlich. Der Echt-Sichere weiß es. Er ist deshalb auch der Bescheidene. Und er ist zugleich darauf gesonnen, sich selbst zu beherrschen. Was nach außen in Erscheinung tritt, ist gezügelt. Die Zügelung im Äußeren wirkt mit der Gewöhnung auch als innere. Äußere Haltung prägt allmählich auch die innere. Die erscheinende Sicherheit kann wirkliche werden. Das Vorlaute, Vorschnelle, Dreinfahrende, Lärmige hat mit Temperament wenig, viel aber mit Unsicherheit zu tun. Der Chef ist sich bewußt: Seine Launen, seine Ängstlichkeiten, sein Ärger, seine Empfindlichkeiten, sein Schulmeistertum und sein Besserwissen, sein Geltungsdrang – dies alles ist nicht zu beseitigen, aber es gehört unter Kontrolle. Die Selbstbeherrschung wird zu einem Tragbalken im Aufbau dessen, was den Chef ausmacht.

V. Die Motivierung zur Dienstbereitschaft

Unsere «Truppenführung» (Ziffer 73) überbindet dem Kommandanten die Aufgabe, für die Erhaltung des Kampfwillens und die Kampfkraft seiner Truppe zu sorgen und die Verwirklichung seiner Absichten durchzusetzen. Das ist dem Wortlaut nach auf den Kriegsfall zugeschnitten, gilt aber sinngemäß auch für den Wiederholungskurs. Es kann zu einem schwierigen Stück der Chefobliegenheiten werden. Es soll nicht nur die Einheit integriert, es soll, damit verbunden, der einzelne und die Menschengruppe so motiviert werden, daß die Ausbildungsziele erreicht und die Dienstwilligkeit erhalten werden. Dabei wollen wir das für den Einheitskommandanten

praktisch noch periphere Problem der Dienstverweigerer beiseite lassen und von zwei zentralen Sachverhalten ausgehen.

Zwei Grundsachverhalte der Gegenwart

Zum einen haben wir einzustellen, daß *das Militärische in gesellschaftliche und politische Anfechtung* gerät. Die Selbstverständlichkeit, mit der in den letzten 35 Jahren dem Militärischen sein Platz eingeräumt war, wird durch kritisches Befragen abgelöst. Darin liegt nichts Ungutes, sofern man nur die Herausforderung denkend annimmt und für das Militärische einsteht. Ich meine überhaupt, man sollte die Anfechtung nicht wie ein unabwendbares Fatum als Unwetter auf sich zukommen und bis an die Wurzeln schlagen lassen, sondern man sollte sie aktiv ins Positive wenden. Anfechtung ist Gelegenheit zu Besinnung und neuer Orientierung, sei es, daß Bisheriges bestätigt, sei es, daß Neues eingeleitet wird. Das andere sind die *Änderungen von allgemeinen Auffassungen und Einstellungen,* namentlich in der jüngeren Generation. Der Soldat von 1972 ist nicht mehr der von 1939 oder 1952. Er ist nun einmal ein mit dem Auto Geborener, ein Fernsehkind, ein Wohlstandskonsument, ein auf Liberalitäten Ausgerichteter. Er lebt in der Verbraucher- und Genußgesellschaft. Er empfindet Wohlerzogenheit, Konvention, Förmlichkeiten nicht als Hilfe für den Umgang mit Menschen, nicht als notwendiges Öl in der rasselnden Maschine der mitmenschlichen Beziehungen, nicht als Hilfe zur reifenden Selbstbeherrschung und zur wahren Selbstverwirklichung, sondern als lästige Beengung seiner eigenwilligen und oft auch eigensüchtigen Betätigung. Ich will keineswegs behaupten, man könne in den drei Wochen Wiederholungskurs an dem eingebrachten Gut nichts ändern. Aber vorweg und aufs große Ganze gesehen, müssen wir diesen Menschen in seiner Gegenwärtigkeit nehmen und annehmen; neben Schwächen liegen bei ihm auch Stärken, so in potentiellen Bereitschaften zur Selbständigkeit, zur Weitung des Horizonts, zum Abbau von Vorurteilen.

Für den Chef folgert jedenfalls: Auf die Anfechtung einerseits, auf den Wandel in allgemeinmenschlichen Einstellungen andrerseits wird man sich im Führungsstil, in den Führungsformen einzurichten haben. Dies geschieht nicht plötzlich und aufs Mal und nur begrenzt in bewußten Vorgängen. Das meiste vollzieht sich in organischen Transformationen, die dem Hauptmann nicht schwer fallen, weil er ohnehin in der Nähe des Neuen lebt und weil sich zwischen ihm und den antretenden Leuten kein Generationengraben öffnet. Im Wandel erhalten sich jedoch auch Konstanten des Menschlich-Allzumenschlichen, die der Chef bekämpfen oder nutzen kann. Auf eine negative und eine positive soll noch eingegangen werden.

Der ewige Kampf gegen die Trägheit

Die Bequemlichkeit oder, wenn wir es schärfer fassen, die Trägheit ist der hinderlichste Stein im Weg. Von dem, was sich heute als Kontestation, als Opposition, als Revolution gebärdet, ist einiges eine Trägheitsansammlung, die sich in paradoxen Vorgängen aktiviert. Daß Anstrengungen und Einfügungen in den Gleichklang eines Kompaniebetriebs Mühe bereiten und vermieden, umgangen oder tiefgekühlt werden, ist «menschlich» und liegt nahe. Es ist ein unsterbliches Thema des Militärdienstes. Neu erscheint nur, daß es Kommandanten gibt, die entweder im Irrtum befangen sind, militärische Leistungen würden von den Eidgenossen angeborenerweise unaufgefordert erbracht, oder die glauben, sie müßten auf die in sich doch widersprüchlichen und gegenläufigen Begehren der Jugend undifferenziert einschwenken und auf die Forderung von Anstrengung und Einfügung verzichten. Der Militärdienst *ist* unbequem, er *ist* einer Wohlbehagensmentalität zuwider, er *ist* ein Konzentrat von Alltagsungewohnheiten. Er führt unabdingbar zu inneren und äußeren Auseinandersetzungen.

Das Kraut, das dagegen gewachsen ist, ist einfach Natur: *Der Chef soll fordern.* Ist er dazu nicht imstande oder hält er es für überflüssig, hat er seine Aufgabe nicht aufgenommen. Gutmütige Verschwommenheit und eigene Bequemlichkeit des Hauptmanns weichen dem Fordern aus und gehen Allianzen ein mit dem natürlichen Widerstreben vor der Überwindung der Trägheiten beim Unterstellten. Von der behaupteten Krisenhaftigkeit liegt ein gutes Stück darin, daß sich der Chef selbst ausbleibt.

Fordern können heißt beileibe nicht, in die Kaltschnäuzigkeit zurückzufallen, den Kasernenhofjargon wieder aufzugreifen. Jetzt sind andere *Tonlagen* richtig. Man redet menschlich, mitmenschlich miteinander, und in der natürlichen Atmosphäre bleibt Raum für Vernunft und gegenseitigen Anstand. Das Problem des Tons im weiten Sinne dieses Wortes können wir doch wohl bald gelöst haben. Das Wesentliche liegt an einem andern Ort: Der Unterstellte – ich brauche das Wort noch; man mag es auch im Dienst dereinst ersetzen durch das des Mitarbeiters, nur muß man eingedenk bleiben, daß es nicht im geringsten Maß den Chef vom Fordern dispensiert – der Unterstellte also, muß am glaubwürdigen Chef erleben, daß *gemeinsam ein Ziel, das über ihnen beiden steht, angegangen wird.* Der Chef unterwirft sich den gleichen Forderungen. Und er fordert nicht für einen Gewinn, nicht für ein wirtschaftliches Interesse, nicht für einen eigenen Vorteil, nicht für seinen höheren Ruhm, sondern er fordert aus einer Sachgesetzlichkeit, lauter, redlich für eine gemeinsame Aufgabe. Wegen dieser Erhabenheit über mindere Motivationswerte ist der Chef legitimiert und verpflichtet, klar, bestimmt, unbeirrt und konsequent das zu verlangen, was der Dienst benötigt.

Die Herstellung der Gemeinschaft

Was die positiven Konstanten anbelangt, die der Chef seiner Aufgabe zunutze macht, so ist die eine darunter die besondere Struktur der militärischen Gemeinschaft, wie die Einheit sie darstellt. Die militärische Gemeinschaft ist eine *geführte Arbeitsgemeinschaft mit interessefreier Zielsetzung,* was mehr ist als eine bloße Funktionseinheit. Sie ist ausgezeichnet durch das ideelle Ziel, nämlich den selbstlosen Dienst für dieses Volk und für seinen Staat. Sie ist ferner nicht begriffen, wenn man sie wie einen Betrieb oder ein Unternehmen deutet und reduziert auf ein funktionales Konglomerat, dem ein Management vorzusetzen genügen würde. Ihr Sein greift weit über die kalkulierbare und instrumentale Organisation hinaus. Es erfaßt neben vielem, das der Rationalität durchaus offen ist, auch Emotionales, das in tieferen und oft verläßlicheren Schichten gründet als nur verstandesmäßige Zusammenschlüsse mit vordergründigen Zwecksetzungen. Trotzdem steigt diese spezifische Arbeitsgemeinschaft *nicht* auf zu einer *Totalität:* Sie ist keine politische, keine Bekenntnis-, keine Lebensgemeinschaft. Sie hat ihr abgegrenztes Gebiet, und dieses wird umfaßt und durchdrungen von der Staatsgemeinschaft, zu deren Dienst es da ist.

Die Hauptgefährdung: ökonomisiertes Nutzendenken

Die geführte Arbeitsgemeinschaft mit ideeller Zielgebung leidet *Schaden durch hyperökonomische Einstellungen* und das wild grassierende Nützlichkeitsdenken der Gegenwart. Nicht nur der Wehrmann, sondern auch und manchmal weit mehr sein Arbeitgeber betrachtet den Dienst als ökonomische Einbuße.

Es wird versucht, sie zu vermeiden. Beförderungsdienste, Kaderkurse, Wiederholungskurse, Ergänzungskurse sind Hinderungen auf der Nutzenpiste, auf der ein erheblicher Teil von uns dahinrast. Ich weiß, welch betrübliche Geschichte die Dienstbefreiungs-, die Urlaubs- und Dispensationsgesuche darstellen und daß der simple Wirtschaftsegoismus wehrfeindliche Gesinnungen entwickelt. Der Hauptmann ist nur scheinbar hilflos. Tritt er bei Anlaß der Gesuche entschieden auf und verkörpert er ohnehin die Idee des Dienens, so wird sich die Überzeugung halten können, daß es höhere Pflichten gibt als die des hörigen Dienstes am unmittelbaren wirtschaftlichen Effekt und am kleinen Nutzen des einzelnen. Und der durch sein Vorbild wirkende Chef wird Hilfen haben, selbst auch bei einer vordergründig dienstunwirschen Jugend: Etwas zu leisten, was sich nicht in Franken ausmünzen und in Arbeitsstunden übersetzen läßt, vermag, richtig angebracht, auch jetzt noch zu bewegen.

Ideologische Befehdungen

Von der dem *homo oeconomicus* entgegengesetzten Seite prasseln ideologische Befehdungen auf die militärische Arbeitsgemeinschaft nieder. Mannigfache Ideologien sind daran beteiligt, unter sich nicht geschlossen und vielfach durchsetzt von Widersprüchlichkeiten. Geläufige Antworten darauf sind organisierte *Bemühungen um den Geist der Truppe*. Kompanietheorien, Kompanieaussprachen, Fragestunden, runde Tische, Diskussionen in kleineren Gruppen, seminarähnliche Gesprächszirkel, dann Feldpredigerveranstaltungen, Heer-und-Haus-Vorkehren, journalistische Anstrengungen – eine Fülle von Instrumenten wird eingesetzt. Im Zentrum aller Veranstaltungen steht der Hauptmann. Aus seinen verbalen Appellen vor allem erwartet man Klärung und Aufrichtung, richtige Einstellung und zustimmende Bereitschaft. Seine Chefqualität wird gerne daran abgelesen, ob er Lektionen und Aussprachen in den seiner Einheit vermeintlich angepaßten Varianten zügig und zündend anzubringen versteht, ob er seiner Einheit reichlich Zeit für Disput und Diskussion in der Arbeitszeit einräumt.

Ich melde Bedenken an. Nicht daran, daß der Chef mit seinen Leuten redet. Nicht daran, daß er jede passende Gelegenheit benutzt, um redend Klarheit und Wahrheit zu verbreiten. Nicht daran, daß er für reichliche Information besorgt ist. Aber in dem Sinne, ob wir das erträgliche Maß mit jenen Vorkehren innehalten. Ich glaube, nicht fehlzugehen, wenn ich behaupte: Es werde halt auch geredet, nur damit geredet sei; es gehe ein *Redeeifer* durch die Reihen. Weil einiger Zeit das Diskutieren allgemein «in» war und weil man die Aufgeschlossenheit durch die unerschöpfliche Bereitschaft zum Diskutieren ausweisen wollte, ist das Reden dem militärischen Fleiß verfallen. Dieser aber hat mittlerweile offenbar noch nicht registriert, daß die Diskutiermanie im Abflauen begriffen ist und daß sich in der Sozietät die lichten Momente mehren, in denen man merkt, daß Leerlauf, daß ein Drücken vor substantieller Arbeit, daß Spielerei beteiligt sein können. Der Redeeifer ist dem echten Gespräch abträglich, entwertet die dialogische Meinungsbildung, schwemmt die Gedanken in Phrasen aus. Daß einzelne Hauptleute befohlene Theorien und Aussprachen als Druck empfinden und daß ein beachtlicher Teil der Leute die Stunden nutzt, um abzuschalten und sich ins Dösen zu versetzen, könnte man ja ändern und wäre noch nicht Grund, das Bemühen zu drosseln. Aber wir wollen dreierlei nicht aus dem Auge verlieren.

Erstens kann die Einheit in den drei Wiederholungskurswochen *nicht noch Stätte staatsbürgerlicher oder staatspolitischer Begegnung und Fortbildung* sein. In Ausbildungsdiensten und im Aktivdienst treten andere Gegebenheiten auf. Im Wiederholungskurs aber ist ganz schlicht die Zeit nicht vorhanden. Der primäre Auftrag geht hier darauf, die militärtechnische und taktische Verbandsausbildung zu betreiben. Zu *diesem* Zwecke rücken die Leute ein und nicht zur organisierten Dauer-Debattierveranstaltung.

Denn – und das ist das zweite – wir verstehen das Wesen unserer Armee nicht, wenn wir übersehen, daß Bürger und Soldat eins sind und daß die Armee kein Staat im Staat, sondern die Identität von Staat und Volk in ihrer Gesamtheit in sich schließt. Gerade wegen dieser Gesamtheitlichkeit läuft gemäß bewährten Erfahrungssätzen die *Dienstzeit jenseits gruppen- und parteipolitischer Erörterungen* ab. Der Einheitskommandant muß vielmehr darauf bauen können, daß in komplementären Institutionen des Staates und der Gesellschaft das bejahende Fundament für die militärische Verpflichtung geschaffen wird: Familie, Schule, Parteien, Presse, Massenmedien, Vereinigungen und – vielleicht auch heute noch – Kirchen sollen bestimmende Motive setzen und die politischen Auseinandersetzungen um die Armee austragen. Die Einheit kann – dem Grundsatz nach – nicht auch noch dafür besorgt sein. Sie mag gelegentlich Berichtigungen bei Mißverständnissen liefern, und sie soll Unterstützung geben, vor allem durch überzeugende Abwicklung des Dienstes und durch die militärische und menschliche Tüchtigkeit des Chefs. Der Rest liegt in der Hand der *Allgemeinheit und der politischen Staatsführung,* vielleicht auch einmal bei einer Heer-und-Haus-Institution mit verändertem Gesicht. Der Wehrmann soll und darf sich zwar in die politische Auseinandersetzung einschalten; wir wollen ihn nicht nach dem Bild der Weimarer Republik neutralisieren; aber er tut es – wenn ich hier das Wort eines Regimentskommandanten aufnehmen darf – grundsätzlich in den 49 zivilen Wochen seines Jahreslaufs; er tut es als Bürger und im bürgerlichen Bereich. Wir sollten nicht Probleme künstlich schaffen, wo im Ernste keine sind. Das heißt, daß wir gut daran tun, nicht in fremde Staaten zu pilgern, welche stehende Heere unterhalten und häufig unter ihrer Historie leiden, um von dort Belehrungen über politische Betätigungen in bezug auf die Armee zu importieren. Wir können überhaupt schwerlich andernorts etwas lernen über das Verhältnis von Demokratie und Armee, über Mitgestaltungsmöglichkeiten des Bürgers an militärpolitischen Entscheidungen, über politische Freiheiten und Dienstleistung, weil nirgends sonst der militärische Bereich derart eng mit dem allgemeinen staatlichen und gesellschaftlichen Bereich verwoben ist. Wegen der kurzen Dienstdauer besteht auch ein geringes Bedürfnis, gerade hier sich politisch zu betätigen. Zudem leitet ein zuverlässiges Gespür Chef und Leute, was im Grenzgebiet des Politischen angeht und was nicht. Bleibt es denn ungefähr beim bisherigen Gang der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung in unserem Staat, das heißt: behalten wir eine demokratische politische Kultur, so bietet der Wiederholungskurs dem Sinn und den Möglichkeiten nach kein politisches Agitationsfeld, und dementsprechend wird man sich auch davor hüten, dem Kompaniekommandanten zuzumuten, auf die politische Haltung seiner Leute einzuwirken. Wo er mit ihnen redet – an Übungsbesprechungen, am Hauptverlesen, bei den mannigfachen täglichen Begegnungen, in gelegentlichen Aussprachen –, geht es um die aktuellen Anliegen in der Einheit, geht es um militärische Fragen der eigenen Stufe, geht es hie und da um die großen und gesamt-

heitlichen Belange des Staats und der Armee. Der Boden bleibt im letztgenannten Fall ein gesamtpolitischer, und man wechselt keinesfalls hinüber in das hochempfindliche Feld von Gruppen-, Interessen- und Parteipolitik, selbst wenn dieses für einmal auf militärische Gegenstände gerichtet sein mag.

Damit ist auf ein Drittes hingewiesen: Die Tendenzen, den Hauptmann und seine Geltung als Chef in der Behauptung des Militärischen gegen ideologische Zersetzungsversuche einzuspannen, sind wegen seiner Gesamtverantwortlichkeit verständlich, aber in den *Ansprüchen häufig übertrieben.* Damit wird ein Ausschnitt repräsentativ für eine sehr allgemeine Erscheinung der Milizarmee mit ihrer kurzen Dienstzeit: Wir *neigen dazu, den Einheitskommandanten zu überfordern, zeitlich und auch sachlich.* «Wir»: das sind seine Vorgesetzten, er selbst und schließlich auch seine Unterstellten. Er kann nicht alles. Wird er gleichwohl zur Vieltuerei veranlaßt, so leidet als erstes seine Qualität als Chef. Er entzieht sich dem Gesetz der Konzentration, wird verführt zu Oberflächlichkeiten, findet Gefallen am Reden statt am Schaffen, verläßt die Bahn, die ihn als Chef glaubwürdig macht. Sehen wir zu, daß Maß gehalten wird.

VI. Das gute Gewissen, Chef zu sein

Die Idee des Chefs wird von verschiedenen Strömungen der Gegenwart angegriffen. Der Hauptmann soll sich nicht irremachen lassen. Eine Gemeinschaft, die handeln muß, braucht den Chef. Sie kommt nicht allein zustande. Sie hält sich nicht in selbsttätigen Vorgängen. So darf der Einheitskommandant mit dem Bewußtsein seiner Unentbehrlichkeit seine Chefstellung einnehmen. Daß er diese recht ausfülle, ist ihm, seinem inneren Werk, anheimgestellt. Demzufolge sind vielerlei Arten und Ausformungen des Chefs gültig und anzuerkennen. Einheitlich sind nur die Zielsetzungen, von denen wir jetzt zwei erörtert haben.

Im übrigen halte ich nicht dafür, daß der Einheitskommandant der abgeklärte Weise sei und sein solle, der in unerschütterlicher Ruhe die Dinge an sich herankommen läßt und dann aus der souveränen Fülle unfehlbar das Richtige finden wird. Er hat Arten und Unarten seines Lebensalters; er ist unterwegs, und hoffentlich weht um ihn der Sturm geistiger Entfaltung. Er darf sich auch vieles zumuten, ohne deswegen in die vorhin angeprangerte Überforderung zu geraten, zum Beispiel einigen Streß rings um den Wiederholungskurs oder Nächte ohne Schlaf, und wehe dem Einheitskommandanten, der ausgeruht aus dem Wiederholungskurs nach Hause kommt. Umgekehrt ist wohl nichts erschreckender als der Hauptmann, der in einer selbstgefälligen Maniertheit den Großvater der Einheit spielt – oder gar ist. Frische, Schwung, Lebendigkeit sind hinter all den vielen Formen des echten Chefseins spürbar.

Immerhin: Im letzten ist auch der Einheitskommandant auf eine Harmonieforderung ausgerichtet. Harmonieforderungen werden heute kaum erhoben, teils mit gutem Grund, soweit man nämlich ihre Gefahr: die Statik, die Stagnation, das Schema, fürchtet. Indessen sind sie nicht aufzugeben. Sie werden in zeitgemäßen Formen zu regenerieren sein. Forderung der Harmonie bedeutet: den ausgleichungsfähigen und ausgleichswilligen Menschen formen, dem eine Heiterkeit zufällt, nicht durch ein abgehobenes Unbetroffensein, durch stoizistische Abwendung, sondern dadurch, daß er sich dem Leben stellt. Der Einheitskommandant als Chef tut es.

Das moderne Feindbild diktiert unsere Übungsanlagen (Schluß)

Hptm i Gst Louis Geiger
Hptm i Gst Hans Rudolf Sollberger

3. Munitionsdotation, für die einzelnen Waffen errechnet.

4. Bedingungen

a) Zeit:

- 10 Minuten für Organisations- und Einrichtungsarbeiten;
- Bereitmelden;
- nach 10 weiteren Minuten Feuerkampf entschieden.

b) Treffer:

- Panzerabwehr 75 %;
- Sturmgewehr gemäß Schießlehre (100 % Streuung = Dreierschützen);
- Maschinengewehr erste Serie im Ziel;
- Bogenschuß 75 %;
- Handgranaten 75 %.

5. Übungsbestimmungen:

- Nie eine Panzerabwehrwaffe allein auf Panzer;
- weiche Ziele erst frei, wenn ein Panzer drei Treffer aufweist;
- weiche Ziele sind von hinten nach vorn frei.

6. Erschwerungen:

- Zeitdruck;
- Kampf mit Gasmaske.

7. Probleme

a) für den Unteroffizier:

- Organisation der Gruppe;
- Feuerleitung;
- Feuerkonzentration;
- Munitionsausgleich;
- Koordination.

b) für den Soldaten:

- Treffsicherheit unter Zeitdruck;
- intensiver Abwehrkampf aus seinem Kampfstand.

III. Scharfschießübungen

Themata

Bei den Gefechtsschießen müssen wir die Themata beschränken und das Schwergewicht eindeutig auf die Panzerabwehr legen.

Für die Gruppe drängt sich eine Beschränkung auf die folgenden Themata auf:

- Kampf aus dem Widerstandsnest;
- Kampf der Sperre;
- Gegenstoß (aber nur, wenn er vorgeübt wurde);
- aggressive Kampfführung bei günstigen Umweltverhältnissen.

Für den Zug konzentrieren sich die Themata auf:

- den Stützpunkt;
- die Sperre;
- die aggressive Kampfführung;
- Infiltration mit anschließendem Handstreich.

Die Kompanie schließlich wird geschlossen höchstens den Kampf aus einem größeren Stützpunkt führen. Oder anders ausgedrückt: Dem modernen Kriegsbild entsprechende Gefechtsschießen hören auf der Stufe Zug auf.

Um bereits in der Vorbereitungsphase zum Scharfschießen alle Stufen intensiv arbeiten zu lassen, weisen wir auf ein rationelles Verfahren hin:

	Kader	Truppe
Zfhr	– faßt Grobentschluß	– bereitet Munition vor
Uof	– erstellen Pflichtenheft	– bereitet Scheibendepot vor
Zfhr	– gibt Entschluß bekannt	– stellt Scheiben