Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 146 (1980)

Heft: 1

Rubrik: Führung und Ausbildung

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: 14.07.2025

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

Ausbildung und Führung

DR 80 und Menschenführung im Militär

Eine Analyse des DR 80 in bezug auf allgemeine Führungsgrundsätze

Oberstlt i Gst Urs F. Bender

1. Einleitung

In den letzten Jahren wurde der Führerschulung und dem Führungsverhalten im Militär besondere Beachtung geschenkt. Diese Entwicklung fand ihren Niederschlag in Ausbildungsblöcken von Kaderkursen oder Führungsseminaren sowie in den Ausbildungsmitteln des Stabes GA, wie z.B. den Führungsbehelfen für UOS und OS oder dem für 1980 vorgesehenen Behelf für ZS I. Sie kommt ebenfalls in der neuen AOS (Regl. 51.24, Ausbildung und Organisation in Schulen) zum Ausdruck, in welcher der Ausbildungschef der Führung besondere Bedeutung beimisst und u.a. die «**Führung durch Zielsetzung**» (Auftragstaktik) als Führungsgrundsatz formuliert.[1]

Teilweise wurde diese Entwicklung durch jene Literatur bzw. jene Veröffentlichungen negativ beeinflusst, welche sich aus einseitiger Sicht der «Human Relations» mit der Führung im Militär befassten und dabei entscheidende Erfordernisse oder besondere Gegebenheiten der militärischen Führung vernachlässigten. Zudem führte der undifferenzierte «Import» ziviler Gepflogenheiten bei wenig profilierten Führern zur Vernachlässigung des Auftragsdenkens mit Leistungseinbusse und Fehlverhalten bei den Unterstellten.

Das neue DR 80 hat als Grundlagenreglement unserer Armee auch die Führung konzeptionell zu definieren. In diesem Sinne hat es die geschilderte Entwicklung wertend abzuschliessen und die für die militärische Führung geltenden Grundsätze festzulegen. Diese Tatsache kommt im neuen DR sowohl in der Gliederung als auch in der in Ziffer 1 formulierten Zweckbestimmung zum Ausdruck. Da jedoch das DR 80 in der Presse teilweise bereits als «alter Wein in neuen Schläuchen» abgefertigt oder als «kein Hit auf dem Sachbüchermarkt» eingestuft wurde, ist zum Zeitpunkt der Einführung eine besondere Betrachtung aus führungstechnischer Sicht bedeutsam. Dabei soll keine wissenschaftliche Abhandlung des DR erfolgen, sondern das Reglement anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse analysiert und praxisbezogene Folgerungen dargelegt werden.

2. Führung als dynamischer Prozess

Führung wird allgemein als dynamischer und zielgerichteter Prozess verstanden. Sie hat zwei Aspekte: erstens die den Betriebswissenschaften zugeordnete «instrumentale Komponente» des Managements und zweitens die von den Sozialwissenschaften her definierte «personale» Komponente. Eine geeignete Führungskonzeption muss beide Aspekte berücksichtigen: die Führungstechnik und das Führungsverhalten. Führung ist demnach weder ein reines Problem der «Human Relations», wie es extreme sozialwissenschaftliche Theorien wahrhaben wollen, noch genügt das technisch gekonnte Anwenden der Führungsinstrumente. Wir halten uns im folgenden an die Definition von Rühli, welche beide Bereiche berücksichtigt:

> «Unter Führung verstehen wir die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche im Rahmen der Problemlösung durch eine Personengemeinschaft (mit komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen) der Willensbildung (Planung und Entscheidung) und der Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) dient.»[2]

Dieser integrierte Führungsansatz, oft auch als «Zürcher Ansatz» bezeichnet, ermöglicht auch im militärischen Bereich, die Aspekte des Organisatorischen und der Führungstechnik mit den Aspekten der sozialen Interaktion und den Motivationsgrundlagen der Geführten zu verbinden.

3. Besondere Merkmale der militärischen Führung

Bevor wir auf die Zusammenhänge der erwähnten Aspekte eintreten, müssen die besonderen Merkmale der militärischen Führung gewürdigt werden. Der allen Chefs übertragene Auftrag für Erziehung und Ausbildung ist absolut, nämlich das Erreichen bzw. Erhalten der **Kriegstüchtigkeit.**[3] Neben anderen Faktoren ist die **Disziplin**[4] eine zwingende Voraussetzung für die Kriegstüchtigkeit. Sie wird deshalb im DR auch eindeutig gefordert, wobei der Disziplin aus Einsicht besondere Bedeutung beigemessen wird. Auch wenn durch die eingangs erwähnte «Auftragstaktik» den Partizipationserwartungen der Unterstellten Rechnung getragen wird, und die Untergebenen nach Wissen und Können bei der Entscheidfindung beizuziehen sind, fasst der **Führer den Entschluss allein** und in eigener Verantwortung.[5] Zur Willensdurchsetzung verfügt er über die **Befehlsgewalt**[6], und der Untergebene ist zu **Gehorsam** verpflichtet.[7] Die jeden militärischen Führer verbindlich verpflichtenden Forderungen des DR, dass er als Vorgesetzter alle erteilten Befehle durchsetzen muss[8], und als Höherer die militärische Ordnung sicherzustellen hat[9], könnte zur Befürchtung verleiten, dass sich die Kader in einer ständigen Konfliktsituation befinden. Dies, weil einerseits der übertragene Auftrag absolut zu erfüllen und anderseits den Bedürfnissen und Erwartungen der Unterstellten Rechnung zu tragen ist. Wie Blake und Mouton mit dem in ihrer Untersuchung über verschiedene Führungsstile entwickelten Verhaltensgitter darlegen[10], besteht aber in dieser Forderung kein Widerspruch. Es ist im Gegenteil ein ausgewogener, sowohl auftragsbezogener als auch personenorientierter Führungsstil möglich[11].

4. Führungszusammenhänge

Entscheidend für den Führungserfolg, auch des militärischen Vorgesetzten, ist das **situationsgerechte Führungsverhalten.** Dieses wird im wesentlichen von drei Komponenten beeinflusst, nämlich:

- vom **Führenden:** seiner Persönlichkeit, einem Fachwissen und der von ihm ausgehenden natürlichen Autorität,
- von den **Geführten:** ihren Wertvorstellungen und Bedürfnissen; ihren Normen, Erwartungen und Verhaltensweisen, sowie
- von der **Führungssituation,** in welcher der Führungsauftrag bei gegebener Organisationsstruktur und mit dem vorhandenen Führungsinstrumentarium erfüllt werden muss.

Es gilt im folgenden zu untersuchen, ob die in der Abbildung 1 dargestellten Führungszusammenhänge im neuen DR enthalten sind; d.h., ob die Anwendung des integrierten Führungsansatzes nach Rühli mit dem DR 80 möglich ist und ob die Erfordernisse des militärischen Auftrages zu den Erwar-

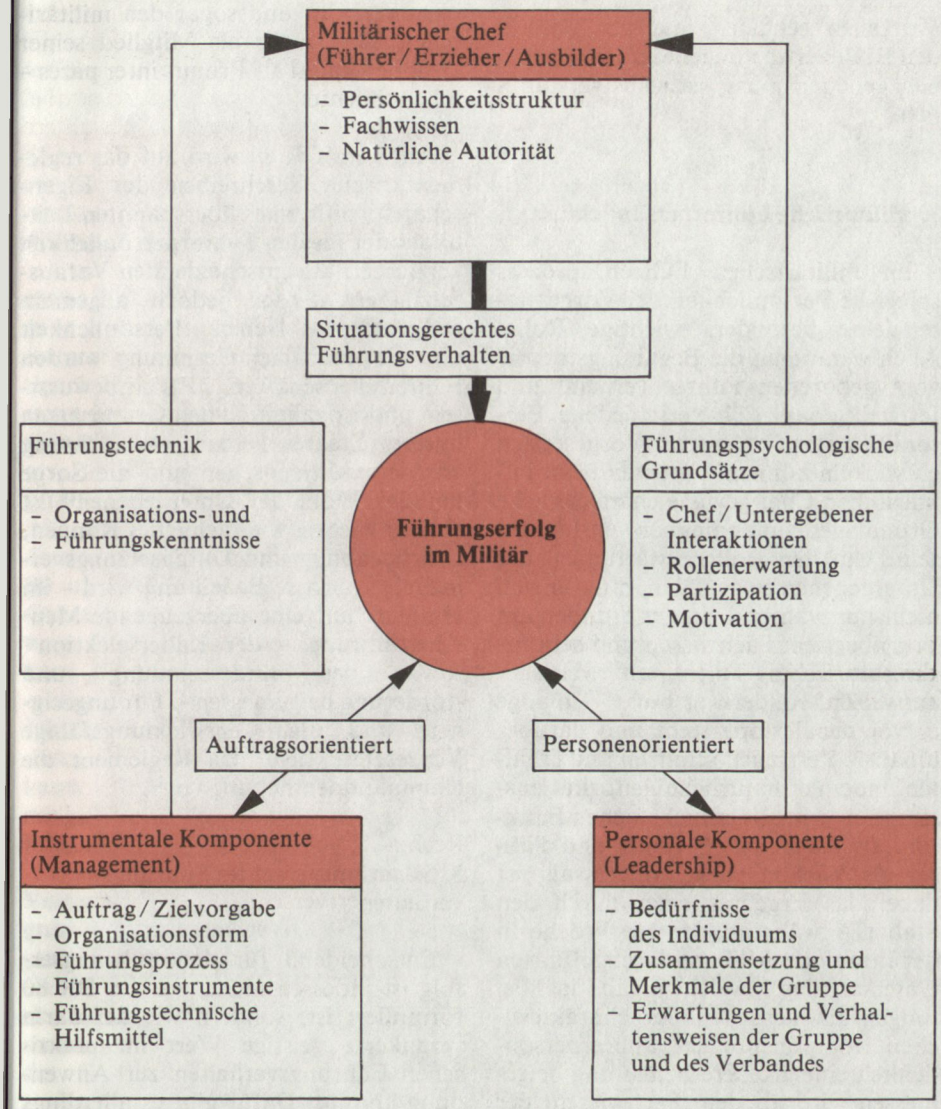

Bild 1. Führungszusammenhänge

tungen der Geführten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen[11].

5. Instrumentale Komponente

Die Frage nach der Führungstechnik, d.h. nach klarer Leitungsorganisation, sauberen Führungsabläufen und zweckmässigen Führungsinstrumenten, wird sowohl im DR 80 als auch im Behelf für Einheitskommandanten (BEK) beantwortet. Dabei sei festgestellt, dass es sich bei den im DR verankerten Grundsätzen um Vorschriften handelt, während die als Anhänge zum BEK veröffentlichten Beispiele als unverbindliche Hilfsmittel für den Einheitskommandanten zu werten sind. So entspricht die auf Blatt 4.1. dargestellte Kdo Ordnung kaum den aufgabenbezogenen Kriterien der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre[12], noch spiegelt die auf Blatt 4.4. empfohlene Standard-Traktandenliste eines Kp/Bttr Rapportes die für Einsatz oder Ausbildung gegebenen Schwergewichte wieder. Wir beschränken uns bei den Überlegungen zur instrumentalen Komponente deshalb auf die detaillierte Betrachtung des DR und beziehen uns bei den ergänzenden Hinweisen zum BEK lediglich auf den Teil I.

Die **organisatorischen Belange** werden durch die militärische Hierarchie und Kommando-Ordnung geregelt[13], wobei als Strukturform meist die Stab/Linienorganisation zur Anwendung kommt. Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind für alle Grade und Funktionen definiert[14], die allgemeinen Funktionen sind beschrieben[15], und die Stellvertretung ist institutionalisiert[16].

Ebenso kommen die Aspekte der Delegation und Dezentralisation, insbesondere für die unterste Kommandostufe (Einheitskdt), zum Ausdruck[17]. Auch die von der Organisationsstruktur gegebenen Kommunikationskanäle sind unter Ziffer 215 als «Dienstweg» umschrieben, wobei die zur Erhöhung der betrieblichen Flexibilität notwendigen Abweichungen berücksichtigt sind. Obwohl die Armee wie jede Grossorganisation, den Trend zur Formalisierung hat und insbesondere mit ihrem Milizcharakter viel reglementieren muss, kommt im DR und im BEK zum Ausdruck, dass die Kommandanten die administrativen Belange wohl durch Standardisierungsmassnahmen vereinfachen sollen[18] in der direkten Führung indessen zu einem einfachen Stil mit möglichst wenig Papier zurückzufinden haben[19]. Das formelle Verhalten bleibt vom Drill befreit und wird durch vernünftige Präsentierformen und zweckmässige Anzugsarten reglementiert[20].

Die **Führungsinstrumente** und die **führungstechnischen Hilfsmittel** für einen zweckmässigen Führungsablauf sind im DR festgehalten, in der VA 80 beschrieben und im BEK mit Beispielen erläutert. So wird u.a. die Bedeutung eines geordneten Dienstbetriebes, welcher dem einzelnen Wehrmann möglichst viel Selbständigkeit einräumt, betont[21] und die Notwendigkeit der Information hervorgehoben[22]. Kontrollen sind definiert[23], wobei durch das eindeutige Umschreiben der Korrekturmassnahmen jede Art von Schikanen als Mittel zur Verhaltensänderung unterbunden wird[24]. Ohne Zweifel rangiert die als erzieherisches Hilfsmittel eingestufte Disziplinarstrafe eindeutig an letzter Stelle[25].

Somit ist dem militärischen Vorgesetzten vom Reglement her die Möglichkeit gegeben, eine ausgefeilte Führungstechnik zu realisieren. Dabei geht aus der Formulierung des DR 80 eindeutig hervor, dass durch entsprechende Verwendung von Führungsinstrumenten und -hilfen (z.B. Beiziehen von Spezialisten bei der Entscheidfindung, Ermöglichen von Initiative und Selbständigkeit, zweckmässiges Delegieren, Eintreten auf Anregungen, laufendes Informieren sowie Aussprachen und Einzelgespräche usw.) das kooperative Moment vermehrt sicherzustellen ist.

6. Personale Komponente

Wie in der vorhergehenden Zusammenfassung angedeutet, kommt im DR 80 zum Ausdruck, dass die Führung nicht wie ein technischer Prozess zu gestalten ist, sondern dass die menschlichen Aspekte gebührend einzubeziehen sind. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass das DR als Grundlagenreglement die eingangs postulierte Auftragserfüllung als oberstes Führungsprinzip ermöglichen und deshalb für den Einzelnen einschränkende Bestimmungen enthalten muss. Das vollständige Befriedigen aller individuellen Wünsche der Wehrmänner ist demnach kaum möglich. Ebenso wenig wird man die uneingeschränkte Zustimmung aller Betroffenen erwarten dürfen. Erfreulicherweise entspricht indessen die Mehrheit der schweizeri-

schen Bürger-Soldaten dem **Leitbild vom initiativen und selbständigen Wehrmann,** welcher die gemeinsame Zielsetzung durch funktional richtiges Verhalten zu erreichen versucht. Bei entsprechender Motivation werden deshalb insbesondere auch harte Leistungsforderungen bejaht, während übertriebene Bemühungen «konzilianter» Chefs zur Befriedigung von «Hygiene»-Bedürfnissen[26] von der Truppe vielleicht akzeptiert, auf die Dauer jedoch belächelt und eher als «Effekthascherei» gewertet werden und keinesfalls zur Anerkennung der Vorgesetzten beitragen. Diese praxisbezogenen Erkenntnisse finden im DR 80 ihren Niederschlag in verschiedenen Ziffern aller Bereiche.

Die **Rechte des Individuums,** sowohl des **Staatsbürgers**[27] als auch des **Wehrmannes**[28], sind garantiert. Den Partizipationserwartungen wird durch die erwähnte Auftragstaktik auf allen Stufen Rechnung getragen[29], wobei insbesondere der freien Entfaltung der Führerpersönlichkeit grosse Bedeutung beigemessen wird[30]. Initiative und Selbständigkeit werden nicht nur ermöglicht, sondern gefordert[31]. Dies kann bei differenzierter Delegation in überblickbaren Bereichen und Situationen sogar die Mitbestimmung in Sachfragen auf unterster Stufe ermöglichen. Der Einbezug von sozialen Aspekten der **militärischen Gruppe** (z.B. die heterogene Zusammensetzung, Wertvorstellungen, Normen oder Erwartungen an Dienstbetrieb und Vorgesetzte)[32] wird in allen Bereichen des DR und des BEK sichtbar[33]. Bedeutungsvoll wird dabei die unter dem Begriff «Kameradschaft» zusammengefasste Förderung von Team und Gruppe[34]. Die derart verstandene Kameradschaft beschränkt sich nicht auf das gemütliche Beisammensein, sondern beinhaltet den für die Kriegstüchtigkeit entscheidenden Gruppenzusammenhalt. Dies wird durch die Formulierung «in Kameradschaft zusammenzuhalten» in der Eidesformel (DR 203.3) zusätzlich unterstrichen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das neue DR den menschlichen Bedürfnissen und Erwartungen jener Mehrheit von Wehrmännern entspricht, welche ihr Land und ihre Freiheit für verteidigungswert hält und die Erfordernisse einer kriegsgenügenden Armee mit nüchterner Logik bejaht[35]. Es geht für den militärischen Vorgesetzten somit darum, die aufgezeigten Gesetzmässigkeiten richtig zu werten, die daraus resultierenden führungspsychologischen Grundsätze zu übernehmen und sie mit dem Ziel, die Untergebenen auftragsbezogen zu motivieren, anzuwenden. Dass er dabei vor allem Vertrauen schaffen und als Vorbild den Rollenerwartungen der Untergebenen genügen muss, ist selbstverständlich.

7. Militärische Führerpersönlichkeit

Im militärischen Führungsprozess spielt die Persönlichkeit der Vorgesetzten eine besonders wichtige Rolle. Auch wenn man die Begabungstheorie vom geborenen Führer verneint und feststellt, dass sich verschiedene Persönlichkeiten zu guten Vorgesetzten entwickeln können[36], müssen beim militärischen Chef gewisse charakterliche Grundlagen unabdingbar vorhanden sein. Um den Rollenerwartungen der Untergebenen zu genügen, muss er sich nicht nur während einiger Stunden am Tag über sein Fachwissen und sein organisatorisches Talent als Manager ausweisen, sondern er muss – solange er vor der Truppe steht und darüber hinaus – Vertrauen schaffen und erhalten, indem er natürliche Autorität ausstrahlt und in seiner mehrfachen Funktion als **Ausbilder, Erzieher und Führer als Vorbild** wirkt. Interessant ist dabei das Ergebnis einer durch den Stab GA während der 16. Woche in der Infanterie-RS Bern durchgeführten Untersuchung[37], welche ergab, dass bei jungen Erwachsenen der charakterlichen Komponente der Führerpersönlichkeit eine grössere Bedeutung beigemessen wird als dem Fachwissen, der Lehrbegabung oder der Führungstechnik. Auch Knoepfel sieht von der Umschreibung der idealen Führerpersönlichkeit ab, legt indessen dar, dass der moderne Vorgesetzte neben Wissen und Willen auch über gefühlsmässige Eignung verfügen muss[38]. Diese Erkenntnisse relativieren den Trend jener Gruppe von Sozialwissenschaftlern, welche charakterliche Merkmale und Führereigenschaften als Voraussetzung verneint und sogar den militärischen Chef mehr als Mitglied seiner Gruppe – quasi als Primus inter pares – sehen möchte.

Auch im DR 80 wird auf das reglementarische Beschreiben des Eigenschaftsprofils eines überspannten Leitbildes der **idealen Führerpersönlichkeit** verzichtet; die entscheidenden Voraussetzungen werden jedoch allgemein festgehalten. Neben Persönlichkeit und einwandfreier Gesinnung werden Führereigenschaften, Pflichtbewusstsein und Loyalität zu den Grundsätzen unseres Staates gefordert[39]. Achtung vor dem Mitmenschen und die Sorge um das Wohl der Untergebenen[40] ist ebenso wichtig wie fachliches Können, Lehrbegabung und Durchsetzungsvermögen[41]. Grosse Bedeutung wird – im Hinblick auf eine überzeugende Menschenführung – der Kaderselektion[42] sowie der Kaderschulung und -förderung beigemessen[43]. Für ungeeignete und nicht entwicklungsfähige Vorgesetzte sieht das Reglement die Kommandoenthebung vor[44].

8. Situationsgerechtes Führungsverhalten

Entscheidend für den Führungserfolg ist indessen nicht, was im DR 80 formuliert ist, sondern wie der darin verankerte geistige Wert im praktischen Führungsverhalten zur Anwendung kommt. Dafür gibt es allerdings keine allgemein gültige Anweisung. Vielmehr ist das jeweilige Führungsverhalten von der Situation, dem Auftrag, dem Wissen und Können der Untergebenen und ihren Partizipationserwartungen abhängig. Dementsprechend würdigt Mühlemann die Kriterien «Sachgeschäftscharakter», «Mitarbeiterpotential» und «Bedürfnisse der Führung» in seiner Analyse der situativen Führung für den zivilen Be-

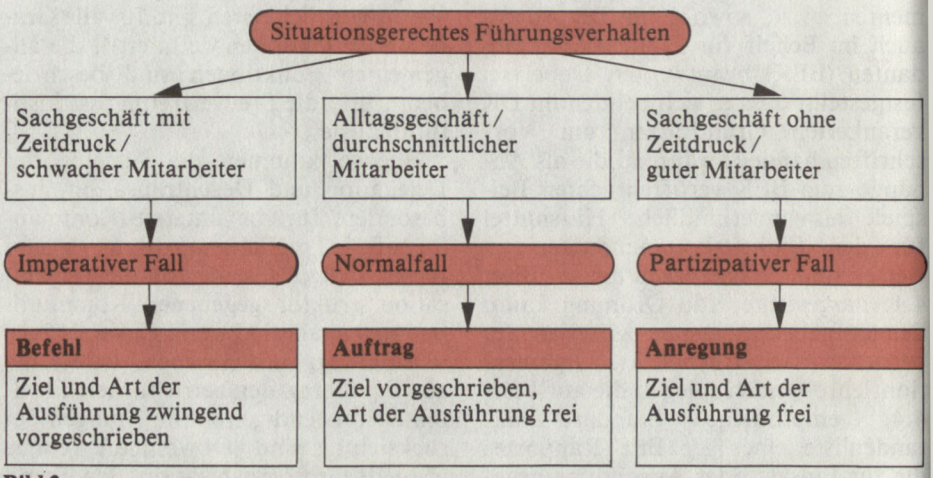

Bild 2.
Schema des situativen Führungsverhaltens für den zivilen Bereich (nach Mühlemann).
Im militärischen Bereich entsprechen alle dienstlich erteilten Aufträge, unabhängig von der Form (Befehl / Auftrag / Anregung), den Kriterien des Befehls gemäss DR 210–212.

reich[45]. In der exemplarisch zusammenfassenden Darstellung gemäss Abbildung 2 legt er dar, dass dieser dynamische Führungsstil die Vorgesetzten zwingt, von Fall zu Fall das Wesen des Unterstellten und den Charakter des Auftrages zu werten, um dann – der Situation entsprechend – durch Befehl, Auftrag oder Anregung zu führen.

Diese differenzierte Betrachtungsweise kann sinngemäss auf die militärische Führung übertragen werden und kommt im neuen DR auch zum Ausdruck. Es muss lediglich präzisiert werden, dass im militärischen Bereich ein dienstlich erteilter Auftrag unabhängig von der Art der Formulierung den Kriterien eines Befehls gemäss DR 210 bis 212 entspricht. Bei den Kadern muss demzufolge bei der Einführung des DR 80 erneut das bereits anlässlich der Oswald-Reformen dargelegte Leitbild vom Führungsfachmann[46] in Erinnerung gerufen und die Bereitschaft zu einem modernen, situationsgerechten Führungsstil geweckt werden.

An Rühlis Definition anlehnend, kann das erfolgversprechende Führungsverhalten stark vereinfacht wie folgt umschrieben werden:

Durch **Schaffen und Erhalten von Vertrauen** ist die Voraussetzung für **gute zwischenmenschliche Beziehungen** zu gewährleisten. Dabei ist die **Chef-Untergebenen-Beziehung** richtig zu werten. Diese Beziehung ist asymmetrisch und führt bei der Erfüllung des Führungsauftrages zwangsläufig zu Spannungen. Es geht nun nicht um das Vermeiden dieser Spannungen, sondern um das Verhindern von Konflikten. Der Geführte soll sich, im Bewusstsein seines Abhängigkeitsverhältnisses, wohl fühlen und seinen Vorgesetzten als natürliche Autorität akzeptieren können. Entscheidend dafür ist, dass der Chef entsprechend **seiner** Persönlichkeit führt und sich – im Bewusstsein seiner menschlichen Schwächen – darum bemüht, den Rollenerwartungen zu genügen und als Vorbild zu wirken. Dazu bedarf es der ständigen **Eigenbeobachtung** und **Selbstkontrolle.**

Auf den Führungsprozess bezogen ist der Auftrag unter Einbezug sowohl der Partizipationserwartungen als auch der Eignung, der Fähigkeiten und der Kenntnisse der Unterstellten zu erfüllen. Dabei ist das Führungsverhalten und der Führungserfolg vom **Mut zur Entscheidung** und der Bereitschaft des Chefs, **Verantwortung zu übernehmen,** geprägt. **Initiative** und **Selbständigkeit** der Unterstellten soll durch organisatorische und betriebliche Voraussetzungen sowie durch sinnvolle **Delegation** und umfassende **Information** ermöglicht werden. Mit präzis formulierten **Zielsetzungen** und **klarer Befehlsgebung** ist der Verband im Sinne der Auftragstaktik für die Auftragserfüllung zu motivieren. Dabei steigern hohe, jedoch erfüllbare **Leistungsforderungen** die individuellen Erfolgserwartungen und fördern den **Gruppenzusammenhalt** und die Kameradschaft.

Zur Sicherstellung des Führungserfolges sind regelmässig **Kontrollen** durchzuführen und nach Auswertung der Ergebnisse entsprechende **Massnahmen** einzuleiten. Dabei wird in der Art und Weise ihrer Anwendung die Führungskunst sichtbar. Es bestehen keine allgemeingültigen Regeln, und auch erprobte Vorgehensweisen dürfen nicht zu traditionsbedingter Routine erstarren. **Anerkennung** und **Lob** sind ebenso wichtig wie aufbauende **Kritik.** Heilsam können auch «reinigende Unwetter» oder **Tadel** sein, wenn sie sachlich gerechtfertigt sind und von den Unterstellten in der Form akzeptiert werden können. Massvoll sind aber Belohnung bzw. Privilegien und Strafen zu verwenden. Entscheidend für den Führungserfolg des Chefs und das Leistungsvermögen des Verbandes jedoch ist die Geisteshaltung der Kader, welche sich neben dem Wohlwollen für die Truppe in **beharrlicher Einflussnahme** auf die Zielsetzung «Kriegstüchtigkeit» und vor allem im **konsequenten Durchsetzen** aufgestellter Forderungen manifestiert. **Bewerten** und **Qualifizieren** folgen den Kontrollen ebenso, wie sich Kaderselektion und **Kaderförderung** aus den ausgewerteten Kontrollergebnissen folgerichtig ergeben müssen.

Am Beispiel der Führungsmassnahme «Qualifizieren» sei die vorliegende Betrachtung zu Inhalt und Bedeutung des DR 80 zusammenfassend dargelegt. Das Qualifikationswesen wird auch im Militär als wertvolles Führungsinstrument gewertet. Dementsprechend ist es im DR 80 verankert, im BEK mit Anleitungen beschrieben[47] und wird bei der Führungsausbildung aller Kaderstufen mit besonderem Gewicht behandelt. Die Erfahrungen der Praxis zeigen jedoch beim Qualifizieren besonders deutlich, dass nicht das theoretische Führungswissen der Vorgesetzten bedeutsam ist, sondern dass das praktische Verhalten über den Führungserfolg entscheidet. Dieser tritt nur dann ein, wenn sachlich und transparent beurteilt wird und die Qualifikationen in einem echten Gespräch mit offen dargelegten Hinweisen auf Stärken und zu verbessernde Schwächen eröffnet, sowie eventuelle Konsequenzen gezogen werden.

In diesem Sinne können sich die Kader bei der Einführung des neuen DR nicht auf das geschriebene Wort beschränken; **vielmehr müssen sie dessen Gehalt erfassen und den im DR 80 verankerten Geist in einem zeitgemässen und effizienten Führungsstil zum Tragen bringen.**

Quellen und Anmerkungen

[1]Vgl. Ausbildungschef; «Vorschriften über die Ausbildung und Organisation in Schulen» (AOS) vom 1. Januar 1980, Abschnitt 4.

[2]Edwin Rühli; Unternehmensführung und Unternehmungspolitik 1, Seite 27; UTB 260, Verlag Paul Haupt, Bern 1973.

[3]Vgl. DR, Zif 204[1], 257[1], 258[2].

[4]Vgl. DR, Zif 202[VI], 204[2], 205, 257[3].

[5]Vgl. DR, Zif 210[1].

[6]Vgl. DR, Zif 207.

[7]Vgl. DR, Zif 208, 211.

[8]Vgl. DR, Zif 205[4], 207[2], 220[2], 258[1].

[9]Vgl. DR, Zif 217[3], 294[3].

[10]Vgl. Blake R.S. an Mouton J. S.; The Managerial Grid; Houston 1964. Die beiden Autoren stellen in ihrem Verhaltungsgitter mögliche Führungsstile in zweidimensionaler Form dar. Als eine Dimension – auf der Abszisse aufgetragen – wird die «Aufgabenorientierung», als andere – auf der Ordinate dargestellt – die «Personenorientierung» verwendet. Sie charakterisieren die mit Ziffern bezeichneten Punkte in diesem Koordinatensystem (z.B. 9,9) als bestimmte Führungsstile.

[11]Vgl. auch H. Tuggener; Psychologie der Truppenführung. In: Truppenpsychologie, Verlag Huber, Frauenfeld, 1978.

[12]Vgl. W. Hill, R. Feldbaum, P. Ulrich; Organisationslehre 1; UTB 259, Verlag Paul Haupt, Bern 1976.

[13]Vgl. DR, Zif 206, 214, 216.

[14]Vgl. DR, Zif 202[II], 203[2], 214[3], 217[3], 223[1], 266ff, 277[1], 280, 281, 292, 323ff, 502, 505ff, 513, 516ff; sowie BEK 11, 57.

[15]Vgl. DR, Ziff 221[1], 223, 224, 226ff, 260, 280; sowie BEK 4, 34, 77ff.

[16]Vgl. DR, Zif 202[IV], 207[1], 225, 229.

[17]Vgl. DR, Zif 205[3], 210[3], 214[2], 217[2], 223[6], 265[3], 325[1].

[18]Vgl. DR, Zif 214[3], 335, 546ff; sowie BEK 35ff, 66ff, 70ff, 97, 98, 107ff.

[19]Vgl. DR, Zif 210[4].

[20]Vgl. DR, Zif 294[1], 295, 539ff, 547ff.

[21]Vgl. DR, Zif 226[2], 269[1], 284ff; sowie BEK 56ff.

[22]Vgl. DR, Zif 210[2], 226[2], 259, 284[2]; sowie BEK 21ff.

[23]Vgl. DR, Zif 227[2], 262[1], 263, 291[4], 294[4]; sowie BEK 45ff, 58.

[24]Vgl. DR, Zif 268.

[25]Vgl. DR, Zif 301[1], 307[2]; sowie BEK 84.

[26]Vgl. F. Herzberg, B. Mausner und B. Snydermann; The Motivation to Work; John Wiley and Sons Inc., New York 1959.

Unter «Hygienefaktoren» wird dabei Entschädigung, angenehme Arbeitsbedingungen, routinemässig erteiltes Lob u.ä. verstanden. Diese Massnahmen motivieren nicht zu besserer Einstellung oder zu Leistungssteigerung, sie können bestenfalls eine Verschlechterung der Leistungsfähigkeit verhindern.

[27]Vgl. DR, Zif 243, 296[1].

[28]Vgl. DR, Zif 211[4], 215[5], 220[5], 226[2], 244, 245ff, 283[1], 297[5], 298[1], 304[1], 313ff, 333, 339ff, 529ff, 533ff.

[29]Vgl. DR, Zif 210[1], 210[3], 223[7], 224[4], 247[1]; sowie BEK 7.

[30]Vgl. DR, Zif 214[2], 223[2], 260[5], 261[1], 264, 265[3]; sowie BEK 42, 43.

[31]Vgl. DR, Zif 205[3], 214[2], 247[1], 257[4], 292[1]; sowie BEK 33, 66, 67, 70.

[32]Vgl. George Caspar Homans; Theorie der sozialen Gruppe; Westdeutscher Verlag, Opladen 1978.

[33]Vgl. DR, Zif 213, 220[3], 223[2], 226[2], 250[1], 257[4], 258[5], 279[2], 282[1], 287ff, 295[1], 533ff, 539[I], 540[I], 545; sowie BEK 30, 31, 33, 49, 50, 55, 66, 72.

[34]Vgl. DR, Zif 213, 220[6], 226[2], 258[5], 298[2]; sowie BEK 55.

[35]Vgl. DR, Zif 104, 105[1], 106, 107, 218.

[36]Vgl. R. Skinner; Leaders are made not born; «Armed Forces Medical Journal», Nr. II, 1960.

[37]Vgl. Stab GA; Behelf «Führungsausbildung in OS», Band 1, Kapitel 2.

[38]Vgl. Hans-Konrad Knoepfel; Die Beziehungen zwischen Chef und Mitarbeitern; Verlag Hans Huber, Bern 1979.

[39]Vgl. DR, Zif 202[III], 220[2], 220[3], 221[2], 222, 223[3], 261[1].

[40]Vgl. DR, Zif 210[1], 220[5], 223[2], 226[2]; sowie BEK 3.

[41]Vgl. DR, Zif 220[3], 221[2], 222, 261[1].

[42]Vgl. DR, Zif 220[2], 224, 242; sowie BEK 11, 13, 15.

[43]Vgl. DR, Zif 230[3], 232[2], 232[5], 260[5], 261[2], 264, 265[2], 266[3]; sowie BEK 39ff.

[44]Vgl. DR, Zif 220[7]; sowie BEK 16ff.

[45]Vgl. Ernst Mühlemann; Das situationsgerechte Führungsverhalten; Wolfsbergschriften, Band 2, 1977.

[46]Vgl. Urs F. Bender; Militärische Reform – moderne Führung; ASMZ Nr. 7, 1971.

[47]Vgl. DR, Ziff 224[4]; sowie BEK 7ff. ■

Wir zitieren: Auftragstaktik in unserer Zeit

Führen durch Auftrag ist auch unter den Einflüssen der Integration und der Nuklearstrategie möglich.

Hochgezüchtete Waffensysteme, Führungsmittel mit fast verzugsloser Lagedarstellung und Befehlsübermittlung, elektronische Programme für Gefechtsabläufe, in denen das Erfassen, Erkennen und Bekämpfen des Gegners auf Sekunden zusammengedrängt wird, verändern die Erscheinungsform des Krieges. Aber weder diese Hilfsmittel noch die Überfülle an Informationen, noch auch die Notwendigkeit, den Einsatz bestimmter Waffen und Massnahmen der vorherigen Entscheidung höchster militärischer oder politischer Stellen zu unterwerfen, verändern das Bild militärischer Führung so entscheidend, dass auf Initiative und Sachverstand nachgeordneter Führer zu verzichten zweckmässig wäre.

Wenn es gelingt, durch Ausbildung, Erziehung und Motivation Einheitlichkeit des Denkens und Verlässlichkeit des Handelns zu erreichen, dann kann auf allen Ebenen durch Auftrag geführt werden. Risikobereitschaft von oben, Loyalität von unten und Vertrauen von beiden Seiten bilden das Klima, in dem die Gewissheit bestehen kann, dass jeder Soldat – ob Vorgesetzter oder Untergebener – im Sinne des übergeordneten Auftrags handelt.

Olaf Preuschoft (Bundesrepublik)

Aus «loyal», Nr. 2/79

Sonico, der hervorragende Kapsel-Gehörschutz aus Münchenstein (CH)

Lärmbedingte Gesundheitsschäden kann man sich heute nirgends mehr leisten. Deshalb werden hohe Anforderungen an den Gehörschutz gestellt. Neben der ausgezeichneten Schalldämpfung sind auch die gute Retablierbarkeit und der Tragkomfort wichtig: der Gehörschutz muss leicht, der Anpressdruck und die Höhe der Kapseln müssen verstellbar und die Polster angenehm sein.

Sonico erfüllt sämtliche Anforderungen. Und ist trotzdem einfach, robust und preisgünstig. Ein typisches Schweizer Qualitätsprodukt.

Die Unico Graber AG in Münchenstein stellt übrigens nicht nur Gehörschutz-Geräte her, sondern führt alles, was es für den Arbeitsschutz braucht. Verlangen Sie doch einmal den Gesamtkatalog.

UNICO GRABER AG
Stöckackerstrasse 30
4142 Münchenstein
Telefon 061/46 76 96

Ihr Partner für Sicherheit am Arbeitsplatz