Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 156 (1990)

Heft: 2

Artikel: Eindrücke von der Führerschulung in der israelischen Armee

Autor: Steiger, Rudolf

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-60237

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

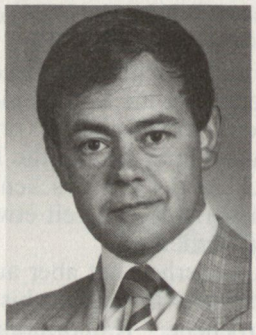
Download PDF: 14.07.2025

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

Eindrücke von der Führerschulung in der israelischen Armee

Rudolf Steiger

Im September 1989 hat Prof. Dr. Rudolf Steiger als Gast der «Israel Defence Forces» verschiedene Schulen und Verbände der israelischen Armee besuchen können. Der folgende Beitrag ist eine überarbeitete Fassung seines am Schulkommandanten-Rapport des Ausbildungschefs gehaltenen Referates vom 5. Dezember 1989. Diese Publikation erfolgt mit dem Einverständnis des israelischen Verteidigungsattachés in der Schweiz. G.



Rudolf Steiger, Professor Dr., Dozent für Militärpädagogik an der ETH Zürich; Generalstabsoffizier

1. Chancen und Gefahren persönlicher Eindrücke

Eine ausländische Armee durch die Lektüre von Büchern und Fachzeitschriften kennenzulernen, ist interessant und lehrreich; sie persönlich zu besuchen ein prägendes Erlebnis. Diese allgemeine Feststellung trifft für meinen kürzlichen Besuch der israelischen Armee in besonderem Masse zu, weil ich nicht ein detailliertes Programm mit «Besucher-Vorführungen» unter Zeitdruck zu absolvieren hatte, sondern weil ich den Ausbildungs-, Erziehungs- und Führungsalltag mehrerer Schulen und Verbände als Einzelbesucher kennenlernen konnte. So habe ich während Tagen mit Berufsoffizieren und Reservisten, mit Panzer-Aspiranten in der Negev-Wüste und mit Brigadekommandanten verschiedener Truppengattungen ohne Einschränkung über Ausbildungsfragen und Führungsprobleme Gespräche führen können. Das ist ohne Zweifel eine grosse Chance – und auch eine Gefahr. Die Gefahr beginnt dort, wo der Schreibende oder der Leser vergessen würde, **dass persönliche Eindrücke und Beobachtungen zwangsläufig subjektiv sind.** Gefährlich könnten solche Besuchereindrücke aber auch dann werden, wenn man beispielsweise

– Einzelbeobachtungen bei den Fallschirmjägern für die ganze israelische Armee verallgemeinern würde;
– Kriegserfahrungen von Einzelpersonen oder einzelnen Verbänden unkritisch zu Kriegslehren erklären würden oder wenn man gar
– nur diejenigen Eindrücke erwähnen würde, die zur Stützung vorgefasster Meinungen dienen.

Im Bewusstsein dieser Gefahrenherde will ich folglich nur jene Eindrücke und Beobachtungen aus dem Bereich der Führerschulung erläutern, denen ich in der israelischen Armee immer wieder und in besonders ausgeprägter Form begegnet bin.

2. Früherfassung der Kader

Die Kaderselektion beginnt in der israelischen Armee im frühestmöglichen Zeitpunkt – anlässlich der Aushebung. Im Rahmen der allgemeinen Wehrpflicht für Frauen und Männer werden bereits die 17jährigen ausgehoben. Ausser der physischen und psychischen Diensttauglichkeit werden auch die Intelligenz, Ausdrucksfähigkeit sowie die Wehr- und Dienstmotivation überprüft. Bereits anlässlich dieser dezentral durchgeführten «Vorrekrutierung» geht es um eine **«Potentialerfassung» zukünftiger Kaderleute.**

Die eigentliche Rekrutierung folgt ein Jahr später, wird zentral durchgeführt und dauert drei volle Tage. Mit einem ausgeklügelten Punktesystem, das auf zahlreichen Intelligenz- und Persönlichkeitstests sowie Einzelgesprächen mit Armeepsychologen beruht, wird auf eindrückliche Weise versucht, die inzwischen 18jährigen Frauen und Männer aufgrund ihrer spezifischen **Eignung und Neigung** in die Armee einzuteilen.

«Der richtige Mann am richtigen Ort» ist weit mehr als ein verbales Bekenntnis; dieser Grundsatz bildet recht eigentlich die Basis der Rekrutierung und der Kader-Früherfassung in der israelischen Armee. Allerdings ist zu bemerken, dass für besonders harte und anspruchsvolle Grundausbildungen wie beispielsweise bei den Fallschirm- oder Kommandotruppen nicht selten fünf- bis achtmal mehr Anwärter als Einteilungsplätze zur Verfügung stehen.

Nach dieser dreitägigen Rekrutierung und vertiefteren Kaderpotential-Erfassung beginnt direkt die Militärdienstzeit: für weibliche Soldaten zwei, für männliche drei Jahre, wobei die Grundausbildung zum Einzelkämpfer je nach Truppengattung 12 bis 18 Monate dauert.

3. Führung durch Vorbild

Tief im Negev, in einer ebenso faszinierenden wie einsamen Wüstenlandschaft, liegt die zentrale Offiziersschule der israelischen Armee. Jeder Aspirant lernt dort – unabhängig von seiner Truppengattung und vor seiner eigentlichen Spezialisten-Offiziersschule – einen Füsilierzug zu füh-

Informieren und überzeugen sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Auftragstaktik. (I. D. F. Foto)

ren. Die Begründung des stellvertretenden Schulkommandanten ist kurz und klar: «Führung lernt man am besten im Infanterie-Handwerk, und das Schulmotto lautet: **You are the example – Du bist das Vorbild!**»

Im Verlaufe meines Offiziersschulbesuches habe ich mehreren Aspirantenklassen verschiedener Truppengattungen die Frage stellen können, welche drei Eigenschaften für einen israelischen Zugführer die wichtigsten seien. Alle Antworten enthielten mit einer bemerkenswerten Übereinstimmung die Begriffe:

- **Persönliches Vorbild,**
- **Menschlichkeit,**
- **Professionalität.**

Führung durch persönliches Beispiel ist nicht nur das Motto in der Offiziersausbildung. **Führung von vorn und durch Beispiel** habe ich bei ganz verschiedenen Verbänden und Gelegenheiten im Massstab 1:1 beobachten können. Patrouillen, die für einen besonders heiklen Auftrag vorgesehen sind, werden nicht selten vom Kp Kdt, seinem Stellvertreter oder einem Offizier aus dem Bat Stab geführt. Oder ein anderes Beispiel, das für sich selber spricht:

Während eines Mittagessens unweit der israelisch-libanesischen Grenze wurde per Funk das Explodieren einer Mine gemeldet. Wortlos und blitzschnell verschwand der 36jährige Brigadekommandant, worauf einer seiner Stabsoffiziere sagte: *«Immer, wenn etwas Besonderes passiert, ist das bei uns Kommandanten-Sache.* Wir aus dem Stab kümmern uns um die Alltagsgeschäfte.»

4. Harte Führerschulung und Selektion

«Führung durch persönliches Beispiel» hat auch eine manchmal zuwenig beachtete Kehrseite. So hörte ich in der oben erwähnten Offiziersschule immer wieder die Aussage: *«Nur die Besten der Guten genügen für die Offizierslaufbahn.»* Und nach wenigen Stunden hatte ich den Eindruck, diese hohe Anforderung gelte für Aspiranten und Ausbilder in gleicher Weise.

14 bis 16 Arbeitsstunden pro Tag bilden keine Ausnahme, und Urlaub gibt es nur an jedem zweiten Wochenende, weil die Offiziersschule auch Pikettdienst zu leisten hat. Rund 30% der gesamten Ausbildungszeit wird für die **praktische Führerschulung** verwendet. Übungsbesprechungen von kurzen Zugseinsätzen dauern oft 45 bis 60 Minuten, weil das **Führungsverhalten** aller beteiligten Chefs (Zug- und Gruppenführer) im Detail **ausgewertet und beurteilt** wird. Alle Zugsresultate und -leistungen werden in einem auffallend engen Zusammenhang mit dem Führungsverhalten der Zug- und Gruppenführer gesehen und gewertet. Dabei wird auch der Beurteilung durch Kameraden eine hohe Bedeutung beigemessen.

So kann es eigentlich auch nicht erstaunen, dass die zentrale **Offiziersschule im Negev ausgesprochen selektiven Charakter** hat. Durchschnittlich müssen 20 bis 25% der Aspiranten die Offizierschule vorzeitig verlassen und zu ihren Einheiten zurückkehren, weil ihre Führereigenschaften für die «Führung durch Vorbild» als ungenügend beurteilt werden. Und wieder höre ich die mir bereits bekannte Begründung eines Berufsoffiziers, der im Yom-Kippur-Krieg als junger Leutnant einen Panzerzug geführt hat: «Nur die Besten der Guten genügen.»

5. Herausforderung als Motivator

In der «School for Leadership Development», die ich später näher beschreiben werde, habe ich junge Infanterie- und Fallschirmjäger-Offiziere gefragt, welches die drei wichtigsten Motivatoren in der Ausbildung ihrer Soldaten seien. Nach kurzer Diskussion einigten sie sich auf folgende Reihenfolge:

a) Herausforderung,
b) persönliches Beispiel des Chefs,
c) Korpsgeist.

Einige Tage später besuchte ich eine mit – allerdings mehrfach modernisierten – Centurion-Panzern ausgerüstete Brigade. Auf die Frage, ob es Motivationsprobleme gebe, da die Brigade noch nicht auf den modernen Merkava-Panzer umgerüstet sei, antwortete ein Panzer-Bataillonskommandant: «Seit vielen Jahren belegen die Panzersoldaten unserer Brigade in den Panzerwettschiessen die vordersten Plätze. Mit dem Centurion gleiche oder manchmal sogar bessere Resultate zu erreichen als mit dem Merkava ist für meine Soldaten *die grösste Herausforderung – und damit der wichtigste Motivator!»*

Nicht um Dienst- oder Kampf-, sondern um Wehrmotivation ging es in einem anderen Gespräch. Die 23jährige Oriath, die als «Education Officer» in einer Brigade Dienst leistet, sagte zu mir:

«Fast an jedem Tag werden Menschen in Israel durch Kampfhandlungen verletzt oder getötet. Ich möchte einmal ein Jahr wirklich in Frieden leben – zum Beispiel in Lausanne, wo ich Freunde habe.» Auf meine Frage, ob sie denn immer in einem anderen Land leben möchte, antwortete sie etwas traurig, aber ohne zu zögern: *«Nein, mein Land braucht mich, und vielleicht liebe ich es gerade deshalb.»*

6. Informieren und überzeugen

Um es gleich vorwegzunehmen: In der israelischen Armee werden Befehle nicht durch Informationsgespräche ersetzt. Aber wenn es die Lage erlaubt,

Für seine Leute zu sorgen und die Fürsorge sicherzustellen, gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines militärischen Führers. (I. D. F. Foto)

und das ist in den Ausbildungsphasen sehr oft der Fall, lautet die Reihenfolge:

a) informieren,
b) überzeugen,
c) befehlen.

Zwei kleine, auf den ersten Blick vielleicht nebensächlich scheinende Beobachtungen mögen verdeutlichen, wie sich der in der Führerschulung als wichtig eingestufte Grundsatz vom Informieren und Überzeugen im militärischen Alltag auswirken kann.

Jeden Morgen orientierte mein Begleitoffizier unseren Fahrer ausgesprochen detailliert über das vorgesehene Tagesprogramm und auch über meine besonderen Interessen an diesem Tag. Und mir gegenüber erklärte er einmal: «Wenn unser Fahrer David genau weiss, was Du heute sehen möchtest, wird er Dich aus seiner reichen Erfahrung als Berufsunteroffizier auf zahlreiche Dinge aufmerksam machen und ausserdem besser verstehen, warum es für ihn wahrscheinlich einen 16-Stunden-Arbeitstag geben wird.»

Und ein Berufsoffizier im Majorsgrad, der erst einige Tage vor unserem Gespräch eine für ihn unerwartete Funktion übernommen hatte, erzählte mir: «Mein Boss (ein Generalmajor, der Verf.) hat mich dreimal zu einem *persönlichen Gespräch empfangen, um mich davon zu überzeugen, dass ich für diese Aufgabe der richtige Mann sei* und dass sich diese Abkommandierung für meine Karriere vorteilhaft auswirken werde.»

7. Psychologen als Führungsgehilfen

Es würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, das «Department of Behavioral Sciences» im Detail vorzustellen. Trotzdem muss gerade im Zusammenhang mit der Führerschulung erwähnt werden, dass die **psychologische und soziologische Verhaltensforschung in der israelischen Armee absolut integriert ist und eine ebenso wichtige wie auch anerkannte Rolle spielt.** Zu den Hauptaufgaben dieses verhaltenswissenschaftlichen Departementes, das dem Oberkommando unterstellt ist, gehören unter anderem die

– **Kaderauswahl in enger Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Kommandanten;**
– **Erarbeitung von Entscheidungshilfen für die Rekrutierung, die Einteilung und Verwendung von Wehrpflichtigen und Berufssoldaten;**
– **Erarbeitung von Studien über beispielsweise**
  – Faktoren der Truppenmoral,
  – Dienst- und Kampfmotivation,
  – Optimierung des Führungsverhaltens,
– **Erforschung von Stress- und Kampfreaktionen und Entwicklung entsprechender Behandlungsmethoden.**

Nach meiner Rückkehr in die Schweiz hat mich ein Stabsoffizier gefragt, ob es in der israelischen Armee zwischen den Psychologen und den Militärs keine Spannungen gebe. Dazu zwei Antworten von Betroffenen: Oberst Dr. Even Chen, der Leiter des «Department of Behavioral Sciences» sagte mir: «Meine Verhaltenswissenschafter sind fast ausnahmslos Offiziere, und viele haben Kriegserfahrungen. Wir sind bei weitem nicht in der Lage, alle Anfragen und Bedürfnisse der Truppe zu befriedigen.»

Und der stellvertretende Kommandant der oben erwähnten Offiziersschule meinte zu diesem Thema: *«Wir sind froh, dass in unserem Schulstab ein Psychologe fest eingeteilt ist. Er ist – wie übrigens auch der Rabbi – ein wichtiger Gesprächspartner und Führungsgehilfe des Kommandanten.»*

8. Die Schule für «Leadership Development»

Wenn man von der Führerschulung in der israelischen Armee spricht, muss unbedingt auf die bereits erwähnte «School for Leadership Development» hingewiesen werden. Diese zentrale militärische Führungsschule stellt keinen Ersatz und erst recht keine Konkurrenz zur normalen Ausbildung in den verschiedenen Offiziers- und Zentralschulen dar, sondern eine spezifische Ergänzung im Bereich der **Führerschulung.**

Kommandiert wird die Führungsschule von Oberstleutnant Dr. Popper, einem ehemaligen Fallschirmjäger-Offizier, der nach mehreren Jahren ziviler Dozententätigkeit und Managementberatung als Berufsoffizier in die Armee zurückgekehrt ist. Neben einem kleinen Stab von Berufsoffizieren mit einem Hochschulabschluss in Verhaltenswissenschaften stehen dem

«Führung von vorn» kann auch einmal so aussehen ... (I. D. F. Foto)

Kommandanten für Lehre und Forschung rund 100 Psychologen, Personalmanager und andere Fachspezialisten aus Hochschulen und der Privatwirtschaft zur Verfügung, die als Milizoffiziere ihre jährliche Dienstpflicht in der Führungsschule absolvieren.

Jeder Aspirant kommt zwei bis drei Wochen vor Abschluss seiner Offiziersschule für eine Woche in die ausserhalb Netanyas gelegene Schule für «Leadership Development». In Gruppen von 12 – 15 Teilnehmern werden unter fachkundiger Leitung **ausserordentliche und auch alltägliche Führungsprobleme** behandelt. Diese Führerschulung ist ausgesprochen praxisorientiert: **Fallbeispiele** und vor allem **persönliche Erfahrungen** bilden die Grundlagen für die Analyse und Konzeptverarbeitung in den Kleingruppen.

Nach Micha Popper ist Führung eine Transaktion zwischen Führer und Geführten, **und der Chef muss die Fähigkeit entwickeln, positive Erwartungen seiner Unterstellten zu wecken und zu fördern.** Dass gerade in diesem Zusammenhang immer wieder die «Führung durch Vorbild» und «Motivation durch Vormachen» erwähnt worden sind, kann nicht erstaunen. Auf die Frage, ob keine Gefahr bestehe, dass in der Schule für «Leadership Development» sozusagen «Führerschulung im Elfenbeinturm» betrieben werde, erklärte mir Oberstleutnant Popper: *«Die Beziehungen zwischen der Führungsschule und der Truppe sind ausgesprochen intensiv und wichtig.* So werden beispielsweise die Kurse für angehende Zugführer und Einheitskommandanten in sehr enger Zusammenarbeit mit Brigade- und Bataillonskommandanten vorbereitet, und meine Mitarbeiter machen oft längere Truppenbesuche, um diesen Schulterschluss sicherzustellen.» Übrigens – und auch hier stimmte die Theorie mit der Praxis überein – mein Begleitoffizier bei den Truppenbesuchen war der Kommandant der Schule für «Leadership Development».

Schlussbemerkung

Wenn ich beispielsweise an das sehr informative Gespräch mit Generalmajor Yaacov Lapidot denke, der in enger Zusammenarbeit mit den Universitäten von Haifa und Tel Aviv das **«National Defence College»** kommandiert, realisiere ich, dass mir die Legitimation zu einer eigentlichen Schlussbemerkung fehlt.

Oder wenn ich mich an die engagierten Erklärungen des «Chief Education Officer»: der israelischen Armee, Brigadegeneral Ehud Gross, erinnere, wie seine «Education Officers» in den Bataillons-, Brigade- und Divisionsstäben die Truppenkommandanten in Fragen der **Ausbildung und Erziehung** beraten und sie in der als elementar wichtig eingestuften **Pflege des Korpsgeistes** unterstützen, wird mir bewusst, wie bruchstückhaft dieser Bericht bleiben muss.

Bereits in der Einleitung habe ich darauf hingewiesen, dass persönliche Eindrücke und Beobachtungen weder ein umfassendes noch ein in jeder Beziehung ausgewogenes Bild zu vermitteln vermögen. Aus diesem Grunde soll auch nicht versucht werden, diesen Beitrag mit für uns allgemein gültigen Lehren abzuschliessen. Vielleicht beinhalten diese Eindrücke von der Führerschulung in der israelischen Armee einige **Denkanstösse und praxisorientierte Anregungen, hoffentlich aber auch einige Bestätigungen für die Führerschulung in unserer Armee und für unser ganz persönliches Führerverhalten!** ■

Von Mensch zu Mensch.
Unsere Mitarbeiter.

Willi Bärtschi,
Leiter Zahlungsverkehr bei der SBG.

SBG UBS Schweizerische Bankgesellschaft