Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 48 (1973)

Heft: 6

Rubrik: Mensch im Mittelpunkt

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: 02.07.2025

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

ständig herbeigeführt wird, beispielsweise infolge einer «Kurzschlusshandlung», einer Verzweiflungstat, einer technischen Panne u. a. Diese Möglichkeit einer an sich ungewollten und jedenfalls nicht geplanten Waffensteigerung ist sicher gegeben. Mittels besonderer Sicherungsmassnahmen, z. B. dem sogenannten «heissen Draht» zwischen den grossen Atommächten, soll verhindert werden, dass dieser Fall eintritt.

— Die *geplante,* d. h. von den Kriegführenden beabsichtigte Eskalation, die von den Kriegführenden bewusst und mit einer bestimmten strategischen Zielsetzung — vor allem jener der Abschreckung des Gegners — gesucht wird. Hier beruht die Eskalation auf einem klaren Führungsentschluss, nachdem die Führung ihre Vor- und Nachteile, ihre Erfolgsmöglichkeiten und Risiken eingehend kalkuliert hat. Wenn somit auch die Eskalation nicht «automatisch» eintritt, ist ein gewisser Automatismus des Eskalationsvorgangs dennoch nicht zu übersehen, der sich aus der Natur des Krieges ergibt, der aber — wie gesagt — in seinem inneren Wesen noch nicht voll erforscht ist. Sicher ist, dass die Unstabilität der heutigen politischen Verhältnisse die Eskalation der Konfliktsformen eher begünstigt als erschwert. Ebenso sicher aber ist, dass die Massenvernichtungswaffen unserer Zeit dem Eskalationsproblem ausserordentliche Bedeutung geben.

Auch die Frage, ob und wieweit es möglich sein werde, die Eskalation von künftigen Konflikten zu vermeiden oder sie wenigstens unter Kontrolle zu bringen — die Theorie spricht hier von einer «De-Eskalation» — lässt sich theoretisch kaum beantworten. Bei dieser «Krisenbeherrschung» liegt das Ziel darin, die Ausweitung und Steigerung einer Krise zu einem höheren Grad der Wirkungsintensität der eingesetzten Mittel und damit zu einer grösseren Gefährlichkeit zu verhindern. Dabei geht es nicht nur darum, den Eskalationsprozess lediglich zu bremsen, sondern viel mehr darum, ihn gänzlich rückgängig zu machen. Angesichts der schrecklichen Wirkungsmöglichkeiten der modernen Waffen liegt in der Frage, ob es in Zukunft praktisch möglich sein werde, den Eskalationsprozess von Konflikten bzw. der darin eingesetzten Kampfmittel zu verhindern, eine Schicksalsfrage der Menschheit.

K.

Erstklassige Passphotos

Pleyer-PHOTO

Zürich, Bahnhofstrasse 104

Mensch im Mittelpunkt

Gute Aufgabenformulierung — gute Leistungen (3)

Täglich werden Aufgaben (Aufträge, Anordnungen, Anweisungen, Befehle) erteilt, und täglich werden ebenso viele entgegengenommen, ohne dass dieselben genau formuliert wären. Missverständnisse, Rückfragen, Fehlleistungen und Leerlauf sind die unvermeidlichen Folgen dieser Missachtung eines entscheidenden Führungsgrundsatzes: der klaren Aufgabenformulierung. Der Auftraggeber ist enttäuscht, dass sein Auftrag nicht richtig ausgeführt wurde, tadelt den Auftragnehmer und — was am schlimmsten ist — macht sich über dessen Fähigkeiten ein falsches Bild. Der ungerechten und unsachlichen Beurteilung sind Tür und Tor geöffnet. Die Auswirkungen sind unabsehbar. Es wickelt sich eine wahre Kettenreaktion ab. Fehler auf Fehler und Mängel auf Mängel werden festgestellt, ohne auf deren Ursprung zurückzugehen. Ginge man in jedem Fall mit aller Konsequenz den Ursachen bis zur Quelle nach, wären in der Meinungsbildung über Mitarbeiter und Vorgesetzte die tollsten Kehrtwendungen zu verzeichnen. Vermeintliches fachliches und technisches Versagen beruht oft auf eindeutigen Führungsfehlern. Solange bei der Abklärung von Unzulänglichkeiten nicht bis zur Wurzel vorgestossen wird — der unklaren Aufgabenformulierung —, kommen die effektiven Sünder stets ungeschoren davon.

Dieses simpel anmutende Prinzip wird als so selbstverständlich betrachtet, dass seine Beachtung vergessen wird. Wie ungenau werden die Aufgaben umschrieben bei der Anstellung, Einführung am Arbeitsplatz, Erteilung von speziellen Aufträgen, Befehlsgebung im Militär oder bei Problemen in der Politik und Wissenschaft!

Der Aufgabenerteilung geht eine intensive geistige Arbeit voraus. Das Problem wird gründlich studiert; es findet eine Beurteilung der Lage statt, und erst dann kann nach kluger Abwägung all der in Frage stehenden Faktoren der Entschluss für den Auftrag gefasst werden.

Noch etwas muss sich der Auftraggeber überlegen. Es genügt nicht, dass der Auftrag klar formuliert ist, er muss auch der richtigen Person erteilt werden. Der verantwortungsbewusste, geschulte Vorgesetzte kennt die Fähigkeiten seines Mitarbeiters; er weiss genau, wieweit dieser imstande ist, die erhaltene Aufgabe zu lösen; er gibt sich Rechenschaft über den bezüglichen Schwierigkeitsgrad, nach dem sich sein Verhalten während der Ausführung zu richten hat — häufigere oder seltenere Kontrolle, helfendes Eingreifen, selbständiges Machen-Lassen. Der Chef kann bewusst eine Aufgabe erteilen, deren Anforderungen die oberste Grenze der Fähigkeiten des Ausführenden erreichen. Er will damit seinen Mitarbeiter auf eine gesunde Weise zu höheren Leistungen anspornen. In ähnlichem Sinne ist es auch möglich, einem anderen Mitarbeiter eine verhältnismässig leichte Aufgabe zu übergeben, um dessen Selbstvertrauen zu heben. Nur bei voller Kenntnis des relativen Schwierigkeitsgrades ist eine gerechte Beurteilung der Arbeit des Ausführenden möglich. Es ist höchst ungerecht, die Leistungen eines Untergebenen zu bewerten, ohne das Gewicht des Auftrages und die Fähigkeiten des Ausführenden in die Rechnung einzubeziehen. Gerechte Behandlung und objektive Beurteilung der Mitarbeiter sind die edelsten Erfordernisse einer guten Führung. Der Beauftragte kann seine Aufgabe nur in Ruhe und damit erfolgreich lösen, wenn er die Gewissheit hat, dass sein Vorgesetzter den Schwierigkeitsgrad kennt. In dieser Bedingung liegt der Schlüssel zur Zusammenarbeit und Partnerschaft. Das unüberlegte Erteilen von Aufgaben, das «Schwimmen-Lassen» des Beauftragten und das Loben und Tadeln ohne Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades haben mit Führung wenig zu tun. Der Auftraggeber ist für die führungstechnisch korrekte Erteilung einer Aufgabe sowie für Fehler verantwortlich, die auf Nichtbeachtung des beschriebenen Führungsprinzips basieren.

Selbst die genauest formulierte Aufgabe ist aber noch nicht vollständig. Es muss darin noch gesagt werden, wodurch die Aufgabe bedingt wurde (Motivation). Durch Angabe des Grundes, welcher zur Aufgabe geführt hat, gewinnt jede Aufgabenerteilung an Deutlichkeit. Auch ist dadurch der Ausführende eher in der Lage, selbständig zu arbeiten. Treten nämlich nachträglich Unklarheiten oder Schwierigkeiten auf, wird ihm die Kenntnis des Beweggrundes von grossem Nutzen sein. Der Beauftragte ist vollends berechtigt und in vielen Fällen sogar verpflichtet, sich nach dem Warum zu erkundigen. Besser wäre es allerdings, wenn der Vorgesetzte diese Frage vorwegnähme.

Es gibt immer noch Vorgesetzte, die auf die Frage «Warum?» einen roten Kopf kriegen. Sie sehen darin bereits Resistenz und Auflehnung. Im Militärdienst ist die Frage nach dem Warum besonders verpönt, wobei sie jedoch das unfehlbare Zeichen dafür ist, dass es mit der Befehlsgebung nicht klappt. Wenn aus Gründen der Geheimhaltung oder der sofortigen Ausführung auf das Warum nicht eingetreten werden kann, muss dies eben gesagt werden und, wenn immer möglich, bevor der Befehlsempfänger fragt. Damit ist auch die Antwort auf den bekannten Einwand gegeben, das Fragen nach dem Grund verzögere die Ausführung und verursache eine nutzlose Fragerei. Und sollte einmal ein Befehlsempfänger aus einer negativen Gesinnung heraus überflüssige Fragen stellen, so muss der Vorgesetzte dank seiner Menschenkenntnis und Führungsfähigkeiten die schlechte Absicht erkennen und entsprechend reagieren. In diesem Fall, aber wirklich nur in diesem, darf und muss er dem Fragen ein jähes Ende bereiten. Hier liegt vielleicht einer jener Punkte, die Anlass zur irrigen Annahme geben, dass zwischen der Führung im Militär und im Zivilleben ein «himmelhoher» Unterschied bestehe. Die Differenz liegt aber nicht im Grundsätzlichen, sondern nur darin, dass im Militär der Faktor des sofortigen Handelns und der Geheimhaltung häufiger auftritt und der unbedingten Durchführung eine viel grössere Bedeutung zukommt. «Aber, Befehl ist Befehl!» Ja, wenn er richtig gegeben wird.

Bis zum nächstenmal! P. H. Hess