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

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 48 (1973)

Heft: 7

Rubrik: Militärische Grundbegriffe

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

Mensch im Mittelpunkt

Führung durch Zielsetzung
(4)

In der Befehls- und Auftragserteilung bildet die Angabe des Zweckes und des Zieles wohl den wichtigsten Bestandteil. Es ist schwer, sich eine Aufgabe ohne Zielsetzung vorzustellen, es sei denn, es handle sich um eine Sisyphusarbeit, wobei auch in diesem Fall ein Zweck — allerdings ein fragwürdiger — dahinterstecken kann. Die Angabe des Zieles ist der Inbegriff eines Auftrages. Allerdings ist es in der Praxis nicht immer so einfach, das Ziel kristallklar herauszumeisseln. Denken wir an die grossen Aufgaben, wie Landesverteidigung, Konjunkturpolitik, Verkehr oder Bildungswesen. Oft wird vom Mangel eines Konzeptes gesprochen, was nichts anderes bedeutet als das Fehlen einer eindeutigen Zielsetzung. Dass eine solche Lücke zu Missverständnissen, Fehlinterpretationen, Irrtümern und endlosen Diskussionen führen muss, dürfte auf der Hand liegen.
Heute wollen wir uns auf die kleineren Befehle und Aufträge beschränken. Seit je wird im Militär bei der Befehlsgebung auf die Angabe des Zieles grosses Gewicht gelegt. Man wusste und weiss nur zu gut, dass darin das Geheimnis des Erfolges liegt. Ein Auftrag kann nur erfolgreich und mit Überzeugung ausgeführt werden, wenn bezüglich Zielsetzung keine Zweifel bestehen. Dieser Punkt der Befehlsgebung wird ganz besonders im Einsatz (Felddienst, Manöver und Gefecht) geübt und beachtet. Dank der Angabe des Zweckes bringen die Soldaten den Befehlen ein besseres Verständnis entgegen. Das gründliche Überdenken jedes Auftrages lässt zwecklose Anordnungen gar nicht mehr aufkommen.
Es ist von grösster Bedeutung, dass bei Beginn eines Kurses oder einer Schule nicht nur die Vorgesetzten, sondern sämtliche Teilnehmer über die Zielsetzung genauestens orientiert werden. Es wäre sicher ein reizvoller Test, die eingerückten Rekruten über das Ziel einer RS zu befragen. An aufschlussreichen Antworten würde es bestimmt nicht fehlen. Mit der Bekanntgabe des Zweckes eines Kurses verpflichtet sich der Kursleiter viel stärker, und die Besucher werden in die Lage versetzt, selbst zu beurteilen, ob das gesteckte Ziel erreicht wurde oder nicht, und, was noch wesentlicher ist, sie bewerten den Kurs nicht auf Grund einer von ihnen falsch konzipierten Zielsetzung.

Erstklassige Passphotos

Pleyer-PHOTO

Zürich, Bahnhofstrasse 104

Es ist durchaus begreiflich, dass sich die Vorgesetzten in der Wirtschaft den Grundsatz der genauen Aufgabenformulierung mit Angabe des Zweckes und Zieles ebenfalls zunutze gemacht haben. Durch die sich stets rascher vollziehende technische Entwicklung und angesichts des grösseren Fachwissens der Arbeiter, Angestellten — und auch Soldaten — hat sich eine Gewichtsverlagerung in der Auftragserteilung vollzogen. Die Aufgabe braucht nicht mehr bis in alle Details erklärt zu werden. Je nach den Kenntnissen und der Erfahrung des Ausführenden genügt die Angabe des Zieles. Der Spezialist ist imstande, das Ziel selbständig zu erreichen. Das ihm geschenkte Vertrauen hebt sein Selbstbewusstsein und verpflichtet ihn zugleich, den Beweis zu erbringen, dass er die in ihn gesetzten Erwartungen zu erfüllen vermag. Seine Zufriedenheit am Arbeitsplatz, im Zivil und im Militärdienst wird dadurch beachtlich erhöht.
Die erwähnte Gewichtsverlagerung in der Auftragserteilung hat den Anstoss zum Führungsstil «Führung durch Zielsetzung» (management by objectives) gegeben. Hin und wieder wird diese neue Führungstechnik als eine bedeutende Neuschöpfung hingestellt, während in Tat und Wahrheit die Grundidee im alten bewährten Prinzip der genauen Aufgabenformulierung enthalten ist.
Wenn auch nur noch Ziele gesetzt werden, heisst das nicht, dass die Aufgabenstellung einfacher geworden wäre. Die blosse Festlegung der Ziele schliesst ein umfassendes und verantwortungsbewusstes Überprüfen der gesamten Aufgabe beileibe nicht aus. Der Einsatz der Mitarbeiter darf jedoch nicht mit unerreichbaren Zielen angespornt werden. «Wir sagen mal 50 Prozent mehr Umsatz und sind dann mit 25 Prozent zufrieden.» Dies ist ein glatter Missbrauch des genannten Führungsstils. Der Vorgesetzte muss wissen, was er unter den obwaltenden Umständen verlangen darf. Nur in voller Kenntnis der Ausgangslage und der zur Verfügung gestandenen Mittel kann der Chef die Nichterreichung, die Erreichung oder Überschreitung des Zieles gerecht beurteilen. Nur zu gerne gibt sich die Leitung mit der Erreichung des Zieles zufrieden; wenn es sogar überschritten wird, muss das Resultat offiziell gefeiert werden. Wurde aber das Ziel (Budget) nicht erreicht, folgen für den Beauftragten böse Tage. Er ist der Angeklagte, und seine Erklärungen werden als Selbstverteidigung ausgelegt.
Wenn jedoch etwas besonders streng unter die Lupe genommen werden muss, ist es der Erfolg. Im allgemeinen wird der Erfolg ohne nähere Prüfung mit Lob hingenommen; andererseits führt der Misserfolg zu einer meist peinlichen Untersuchung. Der Akzent der Frage liegt aber auf dem *Wie* und nicht auf dem *Was*. Es ist durchaus möglich, dass ein Erfolg unter krasser Missachtung der durch die Geschäftsleitung oder Kommandostelle vorgeschriebenen Spielregeln zustande gekommen ist. Was nützt der schönste Sieg, wenn er mit unredlichen Mitteln errungen wurde! Ein vermeintlich anerkennenswertes Ergebnis kann bei weitem schlechter sein als die Tatsache, dass ein Ziel unerreicht blieb, das aber bei voller Beachtung aller fachlichen und menschlichen Faktoren angestrebt wurde. Der Vorgesetzte muss erkennen, dass beim «management by objectives» nicht einfach die Erfüllung oder Nichterfüllung der Aufgabe das Kriterium für die persönliche Beurteilung sein darf. Massgebend ist, mit welchen Mitteln und in welcher Geisteshaltung der Sieg erfochten wurde. Der wahre Erfolg schliesst Fairness, Loyalität und Menschlichkeit ein, und zwar in den Betrieben, im Gesellschaftsleben und im Militär — Mensch im Mittelpunkt!
Bis zum nächstenmal! P. H. Hess

Militärische Grundbegriffe

Der Drill

Man spricht heute nicht mehr viel vom Drill, jenem militärischen Erziehungsmittel, von dem früher in jeder Ausbildungsanleitung ausführlich die Rede war, wobei der Kampf gegen Missbrauch und Entartung — «gegen den falschen Drill» — fast ebenso wichtig war wie dessen richtige Anwendung. Schon die Tatsache, dass beim Drill die Gefahr missbräuchlicher Anwendung sehr gross war, lässt seine Problematik erkennen. Heute dürfte über Möglichkeiten und Grenzen des Drills weitgehende Klarheit bestehen. Gänzlich eliminiert ist er aus unseren Ausbildungsprogrammen allerdings nicht. Aber er ist eindeutig auf den Platz verwiesen, auf den er gehört.
So oft auch in der früheren militärischen Literatur vom Drill die Rede ist, findet sich dafür doch kaum irgendwo eine eindeutige Definition — er wird in der Regel als etwas Selbstverständliches vorausgesetzt. Als Drill kann das häufig wiederholte, meist lang andauernde mechanisch-formelle Einüben bestimmter, in ihrem ganzen Ablauf genau vorgezeichneter Bewegungen, Exerzitien oder technischer Manipulationen bezeichnet werden. Entscheidend für das Wesen des militärischen Drills sind also:

— das häufige und meist lang andauernde intensive Üben eines Stoffs — das sogenannte «Drillen»;
— das Streben nach mechanischer, d. h. ohne jedes Nachdenken funktionierender, sicherer Beherrschung der betreffenden Bewegungen und Fertigkeiten;
— die genaue Umschreibung jeder Bewegung, jedes Handgriffs und jeder Haltung, die sowohl einzeln als auch im Verband mit pedantischer Genauigkeit und absoluter Präzision ausgeführt werden müssen.

Die Entwicklungsgeschichte des Drills ist ein interessantes Stück Militärgeschichte. Zweifellos sind schon die Heere des klassischen Altertums gedrillt worden, und auch die Präzision in der Waffenhandhabung und in der Bewegung im Kampfverband der alteidgenössischen Heere ist nicht denkbar ohne drillmässige Exerzierübungen. Die Entartungserscheinungen in den Söldnerheeren des 16. und 17. Jahrhundert, aber auch das Nebeneinandertreten von Feuer- und Stichwaffe (Pike und

Muskete) machten in der neueren Zeit straffere Ausbildungs- und Exerziermethoden notwendig. Moritz von Oranien und später Gustav Adolf sind die Väter des modernen Drills. Dieser erlebte in den preussischen Heeren, insbesondere unter Friedrich II., seinen Höhepunkt, wo er zum Inbegriff der überaus strengen preussischen Zucht und Disziplin wurde. Neben dem militärischen Schulungszweck — die zahlenmässig unterlegene preussische Armee suchte den Ausgleich in einem dem Gegner überlegenen Gefechtsdrill — sollte der harte Drill auch zur «Brechung des Eigenwillens und zur Erzwingung des absoluten Gehorsams» beitragen; darin liegt ebenso ein Ausdruck des absolutistischen Staatsprinzips jener Epoche. Wenn sie später auch in stark gemässigten Formen erfolgte, war die Drillausbildung doch eine der wesentlichen Grundlagen der preussischen Kriegserfolge im 19. Jahrhundert. Dass es neben dem sogenannten «preussischen Drill» auch einen «französischen», einen «englischen» und einen «amerikanischen» Drill gab und gibt, die in ihren Anforderungen an den Mann kaum hinter dem «preussischen» zurückstanden, sei der Vollständigkeit halber festgestellt.

Stark verwässerte Reste des in den fremden Diensten geübten Drills finden sich in den «Trüll-Diensten» der heimatlichen schweizerischen Truppen des ausgehenden 18. und des beginnenden 19. Jahrhunderts. Dieses «Trüllen», das als Wortbildung von «Drehen» (den militärischen Drehbewegungen) stammt und das einen durchaus schweizerischen Begriff des «Drills» erkennen lässt, artete im Inland mehr und mehr zu einer fast etwas komischen Bürgergardenausbildung aus, die den Anforderungen eines Ernstfalls in keiner Weise entsprach. Einsichtige Militärs, unter ihnen vor allem die Generäle Herzog und Wille, haben diesen idyllischen Trüllmusterungen den Kampf angesagt und sie schrittweise durch eine der Miliz angemessene moderne Soldatenschulung ersetzt. In dieser spielte der Drill preussischer Prägung eine bedeutende Rolle, der bei uns vor allem zur Zeit des Ersten Weltkriegs zu unverhältnismässig grosser Bedeutung gelangte. General Wille selbst trägt zum kleinsten Teil die Schuld daran, dass längst nicht alle Kommandanten Wert und Grenzen des Drills erkannten und mit seinem Missbrauch häufig mehr Schaden als Nutzen angerichtet haben. Der sture, geisttötende Drillbetrieb, der uns vor allem aus dem Ersten Weltkrieg überliefert ist, hat erheblich zu der Missstimmung beigetragen, die im Verlauf der Kriegsjahre 1914—18 mehr und mehr in Volk und Armee überhand nahm. General Wille hat immer wieder erklärt, dass der Drill nie Selbstzweck und nie Erziehung an sich sein könne, sondern immer nur Mittel zum Zweck. Dennoch kann nicht übersehen werden, dass General Wille aus seiner inneren Haltung, aber auch aus den taktischen und technischen Bedürfnissen seiner Zeit heraus dem Drill eine Bedeutung beimass, die wir heute längst nicht mehr zu teilen vermögen.

«Nein — von einem Defilée hat uns niemand etwas gesagt!»

Im Zweiten Weltkrieg war es vor allem General Guisan, der den überkommenen Drillformen den Kampf ansagte. Diese neue Geisteshaltung, im Verein mit neuen taktischen und technischen Bedürfnissen, führte in den Nachkriegsjahren zu einem schrittweisen Abbau der Drillbewegungen in den schweizerischen Exerziervorschriften. Im Jahre 1946 wurde der Taktschritt aufgehoben, und im Jahre 1958 fiel der Gewehrgriff dem Sturmgewehr zum Opfer. Nachdem im Jahre 1961 mit der Neuumschreibung der Tragarten der Handfeuerwaffen, insbesondere mit dem Verzicht auf das Waffenschultern, ein weiterer Abbau der Drillbewegungen vorgenommen worden war, beseitigte die grosse Reorganisation des Ausbildungs- und Dienstbetriebs im Jahre 1971 die letzten Reste des noch bestehenden Drills mit einem Wegfall der Achtungstellung des einzelnen sowie ihrer Vereinfachung im Verband.

Dagegen soll auch in Zukunft der sogenannte «Waffendrill» beibehalten werden. Der Bericht der Kommission für Fragen der militärischen Erziehung und Ausbildung der Armee vom 8. Juni 1970 stellt dazu fest, dass das Ausbildungsziel in bestimmten manuellen Fertigkeiten ein Automatismus in ihrer Beherrschung sein müsse und dass diese automatische Beherrschung nur auf dem Weg über einen konsequenten Waffendrill erreicht werden könne. Zu der Ausbildung an den Waffen müssen die Manipulationen und die Bewegungsabläufe so intensiv geübt werden, damit sie trotz der Einwirkung des Kriegsgeschehens rasch und sicher, also automatisch beherrscht werden. Im Kampf dürfe der Soldat nicht von den Anforderungen der technischen Handhabung abgelenkt werden, sondern er müsse diese mit absoluter (schlafwandlerischer) Sicherheit beherrschen, damit er sich ganz auf seine eigentliche Kampfaufgabe konzentrieren könne. General Wille hat diese Forderung einmal wie folgt umschrieben: «Wohl soll der Soldat das Mechanische, das er im Gefecht braucht ... vollkommen können, aber nur damit er über die Ausführung nicht nachzudenken hat, damit er mit seinem Nachdenken ganz beim Gebrauch zur Überwindung des Gegners sein kann.» Zur Erzielung dieses Automatismus in der Beherrschung der technischen Fertigkeiten ist der Waffendrill auch heute noch unerlässlich. Er soll aber nach der Auffassung der genannten Expertenkommission nicht lange hintereinander und auch unter immer wieder wechselnden äusseren Anforderungen betrieben werden. K.

Termine

Juli

1. Sempach (LKUOV)
Sempacher Vorschiessen

7. Sempach (LKUOV)
Sempacher Schiessen

17.—20. Nijmegen (Holland)
Internationaler Vier-Tage-Marsch

August

18. Münsingen (UOV)
Militärischer Dreikampf SIMM

September

1. Bischofszell (Thurg. UOV)
2. Militärischer Dreikampf

8./9. Zürich (UOV)
9. Zürcher Nacht-Distanzmarsch

15. Biel (Sof romands)
Dreikampf der bernischen Uof
Oetwil a. S. (UOG Zürichsee r. U.)
Dreikampf-Turnier

17.—19. Jerusalem (Israel)
Internationaler Drei-Tage-Marsch

22./23. Chur (BOG)
12. Bündner Zwei-Tage-Marsch
Chur—St. Luzisteig—Chur

23. Reinach AG (UOV)
30. Aargauer Militärwettmarsch

29./30. Ostermundigen (SUOV)
Zentralkurs Zivilschutz

Oktober

6. Sursee (SUOV)
Zentralkurs «Zivile Verantwortung»

6./7. Männedorf (UOG Zürichsee r. U.)
9. Nacht-Patrouillen-Lauf

18.—29. Militärgeschichtliche Exkursion nach Israel
(Informationen durch die Redaktion)

27./28. SVMLT, Sektion Zentralschweiz
15. Zentralschweizer Distanzmarsch nach Sempach

1974

Mai

4. Luzern (SUOV)
Delegiertenversammlung

18. Amriswil (UOV)
100-Jahre-UOV-Skorelauf

1975

Juni

6.—8. Brugg (SUOV)
Schweizerische Unteroffizierstage