

**Zeitschrift:** Der Fourier : offizielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen

**Band:** 57 (1984)

**Heft:** 6

**Artikel:** Militärische Führung : Besonderheiten und Probleme

**Autor:** Feldmann, Josef

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-519011>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.11.2024

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

# Militärische Führung: Besonderheiten und Probleme

Kurzfassung des Referats von KKdt Josef Feldmann, Kdt FAK 4, gehalten an der 66. ordentlichen Delegiertenversammlung des Schweizerischen Fournierverbandes vom 28. April 1984 im Kongresszentrum «Mittenza», MuttENZ

Korpskommandant Feldmann, Kdt des FAK 4 hielt ein sehr bemerkenswertes Referat zum Thema «Militärische Führung – Besonderheiten und Probleme». Seine Betrachtungen stellt er unter die folgenden Wortpaare: «Realität und Fiktion», «Gehorsam und Initiative», «Zielsetzung und Anweisung», «Hierarchie und Gemeinschaft», «Sicherheit und Risiko». Warum er im Schlusswort doch noch auf die Spaghetti zu sprechen kommt, lesen Sie am besten in folgender Kurzfassung:

In letzter Zeit ist in unserem Land von breiten Bevölkerungskreisen, wie wohl kaum wo anders, ausgiebig über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führung in Wirtschaft, Verwaltung und Armee diskutiert worden. Bedingt durch die Eigenheiten unserer Milizarmee sind solche Überlegungen jedem aufgeweckten und interessierten Wehrmann auf allen Stufen der militärischen Hierarchie zugänglich. Vermutlich sind sie für Fourniere und Quartiermeister besonders naheliegend, da diese Führungskräfte der Armee meistens auch zivil Kaderfunktionen in der Wirtschaft oder Verwaltung ausüben.

Den Einstieg in die Probleme neuzeitlicher militärischer Führung machte der Referent über eine historische Rückblende ins 18. Jahrhundert. Anlässlich der Schlacht bei Mollwitz siegte die vollkommene Disziplin der legendär gedrillten preussischen Infanterie über die unvollkommene der sieggewohnten Habsburger. – Doch seither sind 200 Jahre verflossen. In dieser Zeitspanne haben politische, soziale und technische Umwälzungen die militärische Führung vor völlig neue Voraussetzungen gestellt und sie zugleich schwieriger und komplexer gemacht.

## 1. Realität und Fiktion

Einstmals war «Soldat werden» praktisch gleichbedeutend mit «in den Krieg ziehen». Heute soll die Armee jedoch ein Instrument zur Kriegsverhinderung sein. Der Soldat ist also auf den Ernstfall vor-

zubereiten, damit dieser nicht eintritt, und zwar so gründlich, dass er zu bestehen vermöchte, wenn es doch dazu kommen sollte. Obwohl dies etwas paradox klingen mag, besteht doch zwischen beiden Zielen ein unauflöslicher Zusammenhang: Je höher die Verteidigungsfähigkeit einer Armee ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie dadurch den Krieg verhindern kann, aber desto besser ist auch ihre Aussicht auf eine erfolgreiche Verteidigung.

Die Kunst der Führung in der militärischen Ausbildung besteht in Friedenszeiten darin, trotz zahlreicher Fiktionen und trotz grosser Distanz zur Realität ernsthafte Arbeit zu gewährleisten.

## 2. Gehorsam und Initiative

Die geistige Wandlung, die sich in dieser Beziehung im Verlaufe der letzten Jahrzehnte vollzogen hat, veranschaulichen eindrücklich bestimmte Formulierungen in unserem Dienstreglement:

Im 2. Weltkrieg und noch ein paar Jahre darüber hinaus galt der Satz: «Disziplin ist die volle geistige und körperliche Hingabe des Wehrmannes an seine Pflicht». Im DR 80 heisst es hingegen: «Disziplin heisst bewusste Einordnung in das Ganze und Pflichterfüllung nach bestem Wissen und Gewissen». Und: «Ihre volle Wirkung erreicht die Disziplin, wenn sie mit Initiative und Selbständigkeit verbunden ist.»

Nach dem alten DR stand die Unterordnung an erster Stelle. Selbständigkeit und Initiative wurden nur in Ausnahmefällen

erwartet. Nach dem heute gültigen Dienstreglement hingegen ist die Güte der Disziplin davon abhängig, ob sie bewusst geleistet wird und mit wieviel Initiative und Selbständigkeit. Dies ist ein wesentlicher Unterschied.

Bewusste Einordnung, Initiative und Selbstständigkeit zu erreichen wird jetzt zu einem grundlegenden Auftrag an den militärischen Ausbilder. Dies ist ein hochgestecktes Ziel in einer Zeit, wo die Voraussetzungen, es zu erreichen, nicht besonders günstig sind.

Dieser Umstand abverlangt dem militärischen Erzieher ein hohes Grad an Einfühlungsvermögen und Härte zugleich, sowie eine ausgewogene Verbindung zwischen Beharrlichkeit in den Forderungen und Verständnis für die Schwierigkeiten der jungen Soldaten.

In diesem Zusammenhang hat die Information eine bedeutende Aufwertung erfahren. Ihr fällt als Führungsmittel eine wichtige Rolle zu, wobei natürlich Einschränkungen unvermeidlich sind aus Gründen der Geheimhaltung und zufolge Zeitdruck.

### **3. Zielsetzung und Anweisung**

Theoretisch scheint die Kontroverse um diese Begriffe längst abgeschlossen.

In allen Kaderkursen wird das Prinzip der sogenannten Auftragstaktik gelehrt, d. h. der Chef soll seinen Unterführern Ziele setzen, nicht aber Wege zum Ziel vorschreiben.

In der Praxis sieht dies meist etwas anders aus. Der Grund dafür liegt vor allem in der Zeitknappheit. In den kurzen Ausbildungszeiten, noch viel weniger im Gefechtseinsatz, können wir es uns leisten, am Erlebnis eklatanter Misserfolge gescheitert zu werden, sondern müssen den Erfolg auf Anhieb anvisieren. Narrenfreiheit sei grundsätzlich eine gute Sache, meint der Referent, so lange sie nicht von wirklichen Narren genutzt werde.

### **4. Hierarchie und Gemeinschaft**

Etwas volkstümlicher könnten diese beiden Begriffe auch mit «Betriebsklima» umschrieben werden.

Damit gelangen wir in jene Sphäre der militärischen Führung, die in den letzten Jahrzehnten weitaus am stärksten von Widersprüchen geprägt war. Logisch, denn militärische Erziehung und militärischer Dienstbetrieb stehen zwischen zwei extremen Gegensätzen:

Einerseits Kriegstüchtigkeit, d. h. Vorbereitung auf den Ernstfall. Andererseits die berechnete Forderung der Wehrmänner nach Wohlbehagen in ihrer militärischen Umgebung. Die oft belächelte Einheitlichkeit im Dienstbetrieb ist nicht als Show gedacht, sondern ist unerlässliche Voraussetzung für das reibungslose Zusammenspiel aller Kräfte im Verband dann, wenn es gilt die Prüfung des Ernstfalles zu bestehen. Doch straffe Ordnung und harte Forderungen schliessen einen menschlichen Umgangston und einen aufmunternden Führungsstil keineswegs aus.

Gegen Ende der Sechziger Jahre erlebten wir einen stürmischen Abbau der äusseren, militärischen Formen, der jedoch seither zum Teil wieder korrigiert worden ist. Auch die Privilegien der höheren Grade gelangte unter Beschuss. Privilegien sind in der militärischen Führung dann nicht mehr zeitgemäss, wenn es sich dabei bloss um Gutscheine für mehr Bequemlichkeit oder gar um Statussymbole handelt. Unerlässlich sind sie hingegen, wenn sie der Auftragserfüllung dienen.

Im Ernstfall kommt zu diesen Aspekten ein weiteres, wesentliches Begriffspaar hinzu:

### **5. Sicherheit und Risiko**

Während die Politik charakterisiert wird durch die Suche nach ausgewogenen Lösungen und das Schliessen von Kompromissen, muss bei militärischen Entscheidungen zumeist alles auf eine Karte gesetzt werden. Entscheiden im militärischen Sinne heisst stets die beste Alternative wählen. Das Wesen des militärischen Entschlusses besteht darin, eine optimale aber ausschliessliche Wahl zu treffen zwischen Alternativen, die von Gegensätzen geprägt sind wie z. B. schwarz oder

weiss, ja oder nein, alles oder nichts. Naturgemäss sind solche Entscheide stets mit hohem Risiko behaftet.

Darum liegt es auf der Hand, dass die Leute, welche zeitgemäss militärischer Führung entsprechen, dieselben Eigenschaften besitzen müssen, die auch den erfolgreichen Manager im zivilen Betrieb auszeichnen. Dem militärischen Vorgesetzten gegenüber hat der zivile Betriebsleiter jedoch ein wesentliches Privileg: Er hat viel mehr Mittel und Möglichkeiten zur Honorierung von guten Leistungen. Gerade deswegen sollten wir uns hüten, im militärischen Bereich mit Symbolen

und Traditionen, die einen motivierenden Wert haben, radikal aufzuräumen.

Mit dem etwas burschikosen Ausdruck von General Patton: «gekochte Spaghetti könne man nicht stossen, man müsse sie ziehen» unterstreicht KKdt Feldmann zum Abschluss seines Exposés nochmals die wichtigste Fähigkeit des militärischen Chefs in allen Stufen, nämlich die Gabe, den Funken des eigenen Erfolgswillens auf alle anderen zu übertragen und ihre Kräfte auf die Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe hinzulenken.

### Auszug aus der Rangliste des Delegiertenschiessens (160 Teiln.)

#### Rangliste Sektionsstich (146 Schiessende)

1. Four	Rupp Gottfried	27	BE	99
2. Four	Salathé Peter	56	ZH	97
3. Four	Gloor Max	33	ZV	97
4. Four	Zaugg Werner	52	ZH	97
5. Four	Remund Peter		AG	97
6. Four	Gygax Paul	36	BB	96
7. Four	Häuselmann Ernst	48	AG	96
8. Four	Hänni Erwin	30	BB	96
9. Four	von Felten Hans	31	BB	96
10. Four	Brembilla Christian	52	GR	96
11. Four	Herrmann Werner	13	BE	95
12. Four	Wehrli Albert	44	OS	95
13. Hptm	Trachsel Rupert	45	BB	95
14. Four	Weissenberger Albert	45	ZH	95
15. Four	Debrunner Beat	39	ZH	95
16. Four	Tanner Walter	42	BB	95
17. Four	Bugmann Josef	48	BB	95
18. Rf	Reuteler Werner	54	BE	95
19. Four	Riedweg Peter	55	ZS	95
20. Four	Frei Bernhard	58	AG	94
21. Hptm	Wernli Erwin	50	AG	93
22. Four	Hermann Rupert	47	OS	93
23. Four	Eglin Erich	32	BE	92
24. Four	Felder Erwin	36	ZS	92
25. Oblt	Soltermann Rolf	55	AG	92
26. Hptm	Waldmeyer Peter	49	AG	92
27. Hptm	Stoller Hans-Ruedi	39	ZV	92
28. Four	Flükiger Werner	40	ZV	92
29. Four	Rietmann Paul	42	OS	92
30. Four	Niederer Ernst	46	BB	92
31. Four	Schmid Alex	27	OS	92

#### Rangliste Duell-Stich (116 Schiessende)

1. Four	Bugmann Josef	48	BB	98
2. Four	Herrmann Werner	13	BE	90
3. Four	Gygax Paul	36	BB	86
4. Four	Wehrli Albert	44	OS	86
5. Four	Häuselmann Ernst	48	AG	86
6. Four	Winterberger Donald	56	BE	86
7. Four	Spycher Ruedi	36	AG	83
8. Four	Gloor Max	33	ZV	83
9. Hptm	Wernli Erwin	50	AG	81
10. Four	Zaugg Werner	52	ZH	81
11. Maj	Brunner Arnold	44	AG	80
12. Four	Salathé Peter	56	ZH	80
13. HDRf	Zimmermann Claus	42	BB	80
14. Four	Progin Gabriel	54	RO	79
15. Hptm	Trachsel Rupert	45	BB	78
16. Four	Müller Guido	58	ZS	77
17. Four	Hänni Erwin	30	BB	76
18. Rf	Reuteler Werner	54	BE	76
19. Four	Flükiger Werner	40	ZV	75
20. Four	Perriard Edmond	48	RO	75
21. Four	Weber Hansruedi	49	AG	75
22. Four	Gacond Frédy	39	RO	75
23. Four	Genequand Hugues	35	RO	75
24. Four	Sulzberger Edgar	17	BE	75
25. Four	Remund Peter		AG	74
26. Four	Bitzi Gerhard	40	ZV	73
27. Four	Hermann Rupert	47	OS	73

#### Sektions-Rangliste

Rang	Sektion	Delegierte	Pflichtresultate	Punkte
1.	Beider Basel	18	9	94,111
2.	Aargau	16	8	93,250
3.	Graubünden	5	3	86,333
4.	Romande	30	15	82,933