Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 143 (1977)

Heft: 4

Rubrik: Ausbildung und Führung

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: 12.07.2025

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

Ausbildung und Führung

Die militärische Anwendbarkeit von Führungsprinzipien, Führungskonzeptionen und Führungsmodellen aus dem zivilen Bereich (Stufe Einheit)

Hptm Ralph Anderegg, Dr. oec. HSG, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Agrarseminars der Hochschule St. Gallen, Kdt Fk Kp 7

Warum Führungslehre?

Kdt FAK 2
Korpskommandant H. Wildbolz:

«Die Führungsfunktionen in
– Verwaltung,
– Wirtschaft und
– Armee
... haben sich im Zuge der Entwicklungsvorgänge unserer Zeit gewandelt und enger ineinander verflochten. Bei vielseitiger Beanspruchung und bei veränderten innern wie äußern Umweltverhältnissen ist die Führung menschlich, intellektuell und technisch komplizierter und anspruchsvoller geworden.»

(Berichterstattung von einem Referat über «Ziviles Management und militärische Führungstechnik» in der «Thurgauer Zeitung» vom 23. April 1974.)

Das Ziel der nachfolgenden, stichwortartig formulierten Ausführungen besteht darin, einige Führungsprinzipien, Führungskonzeptionen und Führungsmodelle aus dem zivilen Bereich kurz darzulegen und die militärischen Anwendungsmöglichkeiten zu schildern. Dabei wird sich erweisen, daß manches Führungsprinzip mit wohlklingendem Namen als Element der militärischen Führung längst bekannt ist und sich gut eingebürgert hat (Literaturgrundlagen: DR 67, TF 69, Vorlesungsunterlagen von der Hochschule St. Gallen).

Führungsprinzipien, Führungskonzeptionen, Führungsmodelle
1. Führungsprinzipien
– Einzelne Führungsideen, einfache Führungsrezepte.
2. Führungskonzepte
– Kombination mehrerer Prinzipien und Führungsideen zu einer Gesamtheit von Führungsempfehlungen.
3. Führungsmodelle
– Umfassende Darstellungen und Richtlinien für die Führung.

Tendenzen der Führungslehre
– Vorstellung von immer neueren Führungskonzeptionen und -modellen, häufig mit zügigen Titeln versehen,
– die meist eine oder mehrere einleuchtende Ideen beinhalten, welche in der Praxis jedoch oft schon lange bekannt sind.

1. Führungsprinzipien

Vorteil
– Können als Führungsrezepte für Chefs zur Verbesserung des Führungsverhaltens beitragen.

Nachteil
– Vereinfachen die Führungsprobleme in oft unzulässiger Weise und versuchen dem Chef einzureden, daß mit dem Führungsrezept eine Patentlösung für die Bewältigung aller Führungsprobleme geschaffen sei.

Beispiele

(11) – partizipative Führung
(12) – Führung durch Motivation
(13) – Führung durch Kommunikation
(14) – Führung durch Zielsetzung
(15) – Führung durch Regelung der Ausnahmesituation
(16) – Führung durch Verfahrensvorschrift
(17) – neuerungsorientierte Führung
(18) – offensive Führung

In der angelsächsischen Terminologie werden einzelne dieser Beispiele bezeichnet mit

«management by ...»

(11) – ... participation
(12) – ... motivation
(13) – ... communication
(14) – ... objectives
(15) – ... exception
(16) – ... system

11. Partizipative Führung

Grundidee
– Die Mitarbeiter verrichten ihre Aufgaben dann am besten, wenn man sie an den Entscheiden über ihre Arbeit teilnehmen läßt und ihnen auch einen Teil der Verantwortung überträgt.

Voraussetzungen
– Gegenseitiges Vertrauen; Lösen der Aufgaben in gemeinsamer Arbeit.

Vorteile
– Beteiligung der Mitarbeiter und Untergebenen an Entscheidung und Verantwortung hebt ihre Selbstachtung und motiviert zu höheren Arbeitsleistungen.

Anwendung
– Allgemein **anerkanntes Führungsprinzip;** Element der Mitbestimmungsdiskussion bei der betrieblichen Führung.
– **Grenzen** bei der **militärischen Führung:** Wo von «langer Hand» Tätigkeiten vorgeplant werden können, sinnvoll. Müssen hingegen taktisch bedingt rasche Entscheidungen getroffen werden, ergeben sich Grenzen für die partizipative Führung.
– Partizipative Führung im **Ausbildungsbetrieb:** Auf Einheitsstufe erstellen die Zugführer die Ausbildungsprogramme auf Grund vorgegebener, knapp formulierter Leistungsnormen (Teilziele, Zeitablauf, Durchführung), wobei diese Ausbildungsprogramme anschließend vom Einheitskommandanten überprüft, korrigiert und besprochen sowie als verbindlich erklärt werden.
– Partizipative Führung im **Dienstbetrieb:** Auf Einheitsstufe erstellen die dienstbetrieblichen Mitarbeiter (Feldweibel, Fourier, Materialoffizier und -unteroffizier, Reparaturunteroffizier) ihre Pflichtenhefte mit Zielen sowie benötigten Mitteln selbst. Diese Pflichtenhefte werden wie die Ausbildungsprogramme vom Einheitskommandanten überprüft, korrigiert und besprochen sowie als verbindlich erklärt.

12. Führung durch Motivation

"The concept of motivation has taken many forms. It appears in our folklore, in our traditions and customs, in our great philosophical systems, and in our more recent science of behavior. Sometimes it is made explicit so that it may be scrutinized, but more often it is implicit, unanalyzed, and unquestioned."

(Robert C. Bolles, «Theory of Motivation», University of Washington, 1967, Preface.)

Grundidee
– Führung durch Schaffung von Leistungsanreizen auf Grund der Bedürfnisse der Untergebenen.
– Umfassender als partizipative Führung, welche in erster Linie auf eine

Beteiligung der Untergebenen an Entscheidung und Verantwortung ausgeht.

Mittel der motivierenden Führung
– **Beispielhaftigkeit der Führung:** DR 46, Absatz 2: «Der Vorgesetzte denkt stets daran, daß von seinem persönlichen Beispiel viel, ja oft alles abhängt» (erfordert intensive Schulung der Unterführer in bezug auf die einzelnen Aufgaben in führungsmäßiger, soldatischer und technischer Hinsicht; Primat der Kaderausbildung nicht nur im Kadervorkurs, sondern immer wenn notwendig).
– **Achtung vor der Persönlichkeit:** DR 45: «Der Vorgesetzte achtet die Persönlichkeit des Untergebenen und bringt ihm Vertrauen entgegen ... (er) ... beweist seiner Truppe jederzeit Wohlwollen und Fürsorge ...» DR 24: «Der Einheitskommandant ... nimmt alle Anliegen seiner Untergebenen wohlwollend entgegen. Er erledigt sie gründlich, entweder kraft seiner eigenen Zuständigkeit oder indem er sich bei Vorgesetzten und Behörden für seine Untergebenen einsetzt.» Zur Achtung vor der Persönlichkeit gehört im militärischen Anwendungsbereich Wohlwollen, jedoch nicht Jovialität, Verzicht auf unnötige Schikanen sowie ein straffer, geordneter Dienstbetrieb.
– **Öffnung Gestaltungsbereich:** Aufgaben so weit wie möglich «nach unten delegieren» und deren Ausführung überwachen, Stellvertreter sämtlicher Kader ausgiebig einsetzen und wirken lassen, Schaffung möglichst vieler Arbeitsplätze, damit der einzelne aktiv werden muß (jedem seinen Arbeitsplatz).
– **Information:** Zeitgerechte Information der Untergebenen weckt im einzelnen Wehrmann die Leistungsbereitschaft; zum Beispiel die Kompanie, den Zug oder die Gruppe wissen lassen, was ein Auftrag im höheren, umfassenden Verband bezweckt, Ziele genau umschreiben und wenn notwendig erläutern; Grenzen durch Geheimhaltung, Zeitbedarf in Einzelfällen gegeben.
– **Anerkennung:** Leistungsanreize durch harte, jedoch gerechte Beurteilung schaffen, situationsgerechte Kritik mit positiven und negativen Aspekten, auch wenn «alles schief gegangen» ist. Bei guten Leistungen Lob und Leistungsanreiz durch höher gesetzte Ziele.
– **Leistungsgerechte Vergünstigungen:** Bei Sonderleistungen in Ausnahmefällen, zum Beispiel Sonderurlaub, Sonderaufträge.

Grenzen der militärischen Führung durch Motivation
– Aufgaben unter **höchstem Zeitdruck** oder auch **«langweilige» Tätigkeiten;** diese erfordern eine Führung durch Auslösen von Reflexhandlungen (vorgeübt) oder Führung durch verstärkte Anwendung von Disziplinübungen (exerziermäßiges Üben).
– Die **natürliche Umwelt der Familie** fehlt dem Wehrmann, diesbezüglich keine Motivation.
– **Widernatürliche Handlungen** sind schlecht zu motivieren (zum Beispiel Handhabung der AC-Schutzmaske).

Schlußfolgerung
– Führung durch Motivation kann Hilfsmittel im militärischen Bereich sein, jedoch nicht die Grundlage eines umfassenden Führungskonzeptes.

Sogenannte «Motivationsstufen im Militär»
– Höchste Motivationsstufe: **Freude an einer Tätigkeit** (zum Beispiel Schießen, Turnen, Orientierungslauf).
– Normalerweise anzustrebende Motivationsstufe: **Freude an der Zielerreichung** (zum Beispiel Gefechtsziel, bei soldatischen und fachlichen Einzeltätigkeiten).
– Schlechteste und zu vermeidende Motivationsstufe: **Zeit geht vorbei, Dienstende kommt ohnehin in Sicht** (Vermeiden durch überlegte, besser motivierende Befehlstaktik).

13. Führung durch Kommunikation

Grundidee
– Es wird in **gezielter Weise** versucht, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu verbessern (zum Beispiel Stufe Einheit: innerhalb der Kompanie und nach außen).
– Als wesentliches Führungsinstrument tritt somit die gezielte Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen in den Vordergrund.

Militärische Anwendung
– Bewältigung und Verhinderung von Krisen.
– – DR 48: Dienstbesprechungen mit der Einheit während der Arbeitszeit über Fragen allgemeiner Natur, Fragen der Ausbildung, der Gefechtsschulung oder des inneren Dienstes.
– – DR 49: Individuelle Aussprachen zwischen Vorgesetztem und Untergebenem über «persönliche Angelegenheiten aller Art, Anregungen, Mißstände im Dienstbetrieb oder beobachtete Vorstöße gegen die allgemeine militärische Ordnung ... Weg, den Vorgesetzten auf Mißstimmungen in der Truppe oder Fehlgriffe inner- und außerhalb seines Kommandobereiches aufmerksam zu machen».
– – DR 57, Absatz 3: Kurze Aussprachen des Einheitskommandanten mit der Truppe zur Behebung von Mißstimmungen, sofern «der Vorgesetzte weder Schroffheit noch Schwäche zeigt».

Grenzen
– Die kommunikative Führung kann und soll kein Führungsprinzip «par excellence» im militärischen Bereich darstellen.
– – Organisation hierarchisch und autoritär.
– – Zeitdruck bei Entschlußfassungen und oftmals Notwendigkeit reflexartiger Ausführung.
– – Komplexität der Probleme kann der Truppe meist nicht hinreichend erläutert werden, sondern nur rudimentär.
– Die kommunikative Führung ist jedoch zur Bewältigung und Verhinderung von Krisen positiv zu beurteilen.

14. Führung durch Zielsetzung

DR 23, Absatz 3: «Subalternoffiziere und Unteroffiziere führen Ausbildung und Dienstbetrieb nach Befehlen des Einheitskommandanten durch. Dieser sucht durch **klare Zielsetzung** in kleinem Rahmen und Einräumen von Freiheit in der Durchführung seine Kader zu verantwortungsfroher Selbständigkeit zu entwickeln, ohne sie seiner Führung und Kontrolle entgleiten zu lassen.»

Grundidee
– Schwergewicht der Führung liegt auf dem Setzen von Zielen und der Kontrolle der Ergebnisse.

Vorteile
– Der Vorgesetzte ist gezwungen, die Zielsetzungen für die Tätigkeit der Untergebenen zu erarbeiten und zu formulieren sowie diese klar mitzuteilen.
– Die Untergebenen handeln «zielorientiert» und meist auch «zielmotiviert».

Probleme
– Formulierbarkeit der Gesamt- und Einzelziele unter sich verändernden Gegebenheiten.

Militärische Anwendung (siehe DR 23)
– Kader aller Stufen in Ausbildung und Einsatz zur Formulierung qualitativer und zeitlicher Ziele anleiten und dieses Führungsprinzip stets anzuwenden.

Erfahrungen mit der Führung durch Zielsetzung

Vorgesetzter
– Förderung des zielorientierten Verhaltens und Motivierens der Untergebenen;
– Verbesserung der Kommunikation;
– Klima der Unterstützung und Beratung (Prioritäten, Termine);
– Maßstäbe zur Überprüfung und Mitarbeiterbeurteilung;

– zwingt zur Konzentration auf die eigentlichen Führungsaufgaben.

Untergebener
– weiß, was von ihm verlangt wird;
– weiß, wofür er verantwortlich ist;
– größere Selbständigkeit;
– ermöglicht Beurteilung der eigenen Leistung;
– erhöht Arbeitszufriedenheit.

Schlußfolgerung

– Die Führung durch Zielsetzung ist das wesentlichste militärische Führungsprinzip.

15. Führung durch die Regelung von Ausnahmefällen

Grundidee
– Erfahrung, daß der Vorgesetzte seine Führungsaufgaben zeitlich nur dann bewältigen kann, wenn er seine Aufmerksamkeit auf solche Vorgänge konzentriert, die nicht entsprechend den Zielvorstellungen ablaufen.

Militärische Anwendung
– Anerkanntes Führungsprinzip, angewendet ...
– ... in Kombination mit der Führung durch Zielsetzung.

16. Führung durch Verfahrensvorschriften

Grundidee
– Repetitive Tätigkeiten sollen auf Stichwort oder periodisch reflexartig in Gang gesetzt, aufrechterhalten, kontrolliert und beendet werden.
– Aufbau eines ganzen, umfassenden Systems von Verfahrensvorschriften.

Militärische Anwendung
– Dominierendes Führungsprinzip, zum Beispiel
– – für raschen Standortbezug (drillmäßig);
– – Einhaltung von Betriebsbereitschaftszeiten und -graden;
– – Arbeiten nach Checklisten für komplizierte Manipulationen;
– – Waffendrill;
– – Durchführung von Befehlsausgaben (Befehlsgebungsschema).

17. Neuerungsorientierte Führung

– Aktuell zum Beispiel bei der Einführung von neuen Waffen und Geräten oder auch Schießverfahren, Umschulung ganzer Verbände.
– Möglichkeit, durch die Anwendung der bisher erläuterten Führungsprinzipien oder der «offensiven Führungstaktik» (Ziffer 18) einen Durchbruch auf ein höheres Leistungsniveau zu erreichen.

18. Offensive Führungstaktik

Ziel
– Durchbruch auf eine neue Leistungsebene erreichen.

Phasen
– Hauptprobleme analysieren (Istzustand) und wünschenswertes neues Leistungsniveau (Sollzustand) formulieren.
– Änderung der Einstellung der Untergebenen (neues Leistungsniveau als wünschenswert und durchführbar erscheinen lassen).
– Schulung des Kaders in führungsmäßiger und technischer Hinsicht in bezug auf das angestrebte neue Leistungsniveau.
– Durchbruch auf das angestrebte neue Leistungsniveau.
– Bewahrung dieses Niveaus.

Charakterisierung der offensiven Führungstaktik
– Kombination verschiedener Führungsprinzipien und Neuerungsabsicht.

Militärische Anwendung
– Möglich in allen Phasen der Ausbildung und Gefechtsschulung.

2. Führungskonzepte

Begriff
– Kombination mehrerer Führungsprinzipien, oft verbunden mit einem bestimmten Führungsstil.

Beispiele
– **Führung durch Zielsetzung** als Führungskonzept (kann auch als kooperatives Führungskonzept ausgestaltet werden).

– **Profit-Center-Konzept.**

21. Führung durch Zielsetzung als Führungskonzept

Grundidee
– Prinzip der Führung durch Zielsetzung, verbunden meist mit kooperativem Führungsstil (wird deshalb oft als «kooperatives Führungskonzept» bezeichnet).

Durchführung
– Die «obersten» Ziele sind bekannt (= Führung durch Zielsetzung), die Ziele für die Tätigkeit der Untergebenen werden mit diesen im Gespräch vereinbart (= Element des kooperativen Führungsstils).
– Kontrolle der Zielerreichung.

Militärische Anwendung
– Die Führung durch Zielsetzung ist als militärisches Führungsprinzip «par excellence» zu betrachten, hingegen eignet sich der kooperative Führungsstil im militärischen Anwendungsbereich nicht.

22. Profit-Center-Konzept

Grundidee
– Das System wird in Erfolgsbereiche gegliedert, die für eine erfolgreiche Tätigkeit (im wirtschaftlichen Bereich meist Gewinnerzielung) maßgeblich sind.

Militärische Anwendung
– Wegen der Natur der militärischen Aufgaben nicht gegeben, außer etwa im übertragenen Sinn für Wettkämpfe.

3. Führungsmodelle

Grundidee
– Versuch der umfassenden Abbildung der Führungssituationen und Angabe von Verfahrensvorschriften für die Führung.
– Kombination von
– – Führungsprinzipien;
– – Führungskonzepten;
– – Entscheidungstechniken;
– – Empfehlungen über einen Führungsstil.

Beispiel Harzburg Modell
– Die Entscheidungen werden jeweils von den Mitarbeitern getroffen, auf deren Ebene sie gehören.
– Statt Führung durch Einzelaufträge erhält jeder Mitarbeiter einen festen Aufgabenbereich zugeteilt.
– Handlungsverantwortung ist delegiert, Führungsverantwortung bleibt beim Vorgesetzten.

Militärische Anwendung
– Nicht gegeben, da Führungsmodelle wie bereits die Führungskonzepte zu starr sind und militärisch oftmals kein situationsgerechtes Handeln erlauben würden.

4. Welche Führungsprinzipien sind in den beiden wesentlichsten militärischen Führungsinstrumenten Befehl und Rapport enthalten?

41. Befehl (Stufe Einheit)

Befehlselement	**Enthaltenes Führungselement**
Orientierung (Feind und seine Möglichkeiten, Lage und Aufgaben der eigenen Truppe, erhaltener Auftrag).	Motivation, Kommunikation, Zielsetzung.

Absicht (Ziel organisatorischer Entschluß, Schwergewicht).	Kommunikation, Zielsetzung, eventuell Element der offensiven Führungstaktik.
Aufträge	Kommunikation, Zielsetzung.
Besonderes	Kommunikation, eventuell Zielsetzung.
Standorte	Kommunikation.

Durch die **Befehlsgebung** werden eine größere Zahl von Führungsprinzipien in sinnvoller Weise miteinander verknüpft.

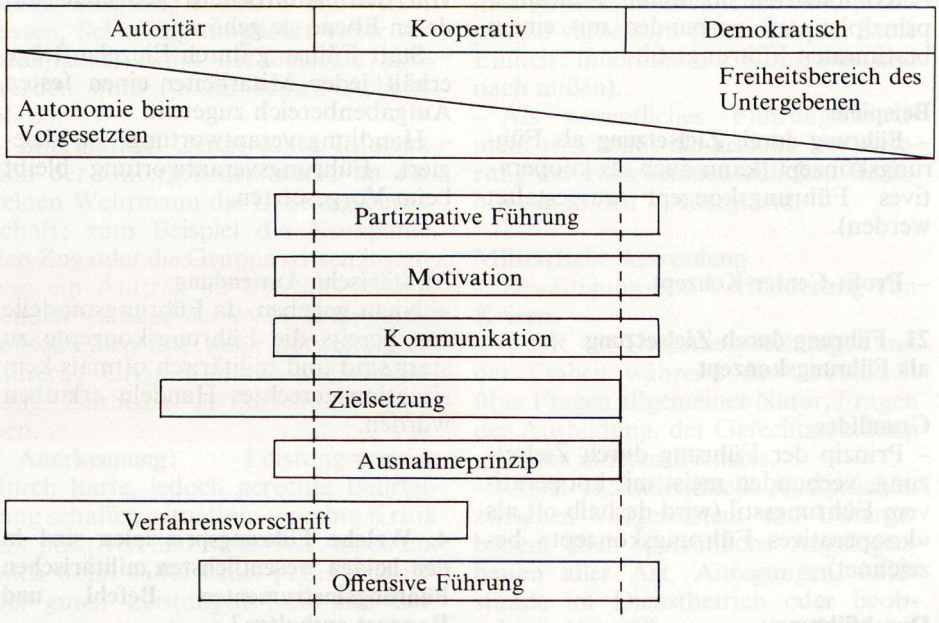
42. Rapporte (Beispiel Stufe Einheit)

Beurteilung der Arbeit der Untergebenen und Unterführer: Entsprechend der Gestaltung: Motivation, Kommunikation, Zielsetzung, Ausnahmeprinzip, eventuell offensive Führungstaktik.

Neue Aufträge und Ziele für Ausbildung sowie Dienstbetrieb: Motivation, Kommunikation, Zielsetzung, eventuell offensive Führungstaktik, Ausnahmeregelung.

Möglichkeit zur Fragestellung: Motivation, Kommunikation, Ausnahmeprinzip.

5. Verhältnis zwischen den einzelnen Führungsprinzipien und Führungsstilen



Die militärische Führung kennt vor allem die beiden Hauptführungsinstrumente Befehl und Rapport, wobei als wesentlichste Führungsprinzipien die Führung durch Zielsetzung und durch Ausnahmeregelung in Erscheinung treten. Zusätzlich spielen die Führung durch Verfahrensvorschrift und durch Kommunikation naturgemäß eine große Rolle. Je nach Veranlagung und Temperament der einzelnen Chefs gelangen die übrigen Führungsprinzipien zur Anwendung.

Der Kdt FAK 2, Korpskommandant H. Wildbolz, wies gemäß einer Zusammenfassung in der «Thurgauer Zeitung» (23. April 1974) anläßlich eines Referates über «Ziviles Management und militärische Führungstechnik» darauf hin, daß

«an die Stelle der autoritären Führung immer zwingender die kooperative Methode, die ‹Führung im Mitarbeiterverhältnis› trete, wobei sich aber klare Abgrenzungen ergäben: Die kooperative Führung finde ihre Grenze in der Verantwortung und auch dort, wo in Notlagen und unter Zeitdruck, also unter Zwang, rasch entschieden und straff geführt werden müsse. Außerhalb dieser Sachzwänge sei es aber für jeden leitend Tätigen ein höchstes Gebot, die in seinem Führungsbereich Mitwirkenden zur schöpferischen Beteiligung und zur gemeinschaftlichen Leistung zu aktivieren.»

6. Schlußfolgerungen

– Die **«modernen» Führungsprinzipien** sind im Militär bekannt und größtenteils institutionalisiert.

– Die **Führungstechnik** ist institutionell weit entwickelt (Befehlstechnik, Rapportwesen), findet jedoch je nach Persönlichkeit und Veranlagung der einzelnen Chefs unterschiedlich geprägte Anwendung.

– **Führungskonzepte** und **-modelle** sind glücklicherweise im militärischen Anwendungsbereich nicht vorgeschrieben; dies ermöglicht dem einzelnen Führer, die einzelnen Führungsprinzipien situationsgerecht und seinen Neigungen entsprechend einzusetzen, sich also in seiner individuellen «Führungskunst» zu üben und zu verbessern.

Literaturgrundlagen

– DR 67.
– TF 69.
– Vorlesungsunterlagen und -notizen von der Hochschule St. Gallen.

Wettbewerb ASMZ Nr. 4/1977

Frage: Welcher Führungsgrundsatz wird im Militärdienst am meisten verletzt?

Antworten mit kleiner Begründung bitte bis Ende April an Major i Gst Louis Geiger, Denner AG, Postfach 599, 8021 Zürich.

Wettbewerb ASMZ Nr. 2/1977

Buchpreisgewinner:

Hptm Moser, Kdt Füs Kp II/27, Ergolzstraße 13, 4414 Füllinsdorf: «Keiner hat zuviel Schutz, jeder den Zivilschutz.»

Major Jeschko, Astt 113.0, Föhrenweg 85, 3028 Spiegel: «Gesamtverteidigung weckt Vertrauen, wenn Familien auf Zivilschutz bauen.»

Werner Ammann, Mittelwiesstraße 60, Männedorf: «Schütz di, suscht putzt s di.»

Hptm Müller, Stab Rdf Bat 9, Speerstraße 17, 8820 Wädenswil: «Beim Zivilschutz ist nie zu – viel – Schutz.»

Weitere gute Lösungen haben eingesandt: Oblt Bona, Rdf Kp III/6; Oblt Betschmann, Thun; Major Siegenthaler, FF Ei Stab 5; H. Schöttli, Basel; Major Widmer, Kdt Fl BM Abt 2; Hptm Marti, Kdt Sap Kp II/7; Hptm i Gst Waeffler, Stab Gz Div 7; Hptm Sommer, Kdt Mob L Flab Stabsbttr 9; D. Wedlake, Bern; Oblt Kamber, Mun Kp IV/112; Hptm Vogt, Stab Vsg Bat 92; Hptm Schöttli, Kdt Füs Kp I/277; Hptm Berger, Stab Uem Abt 3. ■