

| | |
|---------------------|---|
| Zeitschrift: | Der Fourier : officielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen |
| Herausgeber: | Schweizerischer Fourierverband |
| Band: | 39 (1966) |
| Heft: | 8 |
| Artikel: | Betriebliche und militärische Führung |
| Autor: | [s.n.] |
| DOI: | https://doi.org/10.5169/seals-517780 |

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: 20.02.2026

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

Betriebliche und militärische Führung

Die Armee musste sich als eine der ersten und bedeutendsten Grossorganisationen der modernen Massengesellschaft mit den Problemen von Führung und Organisation auseinandersetzen. Mit der wachsenden Bedeutung der Menschenführung im Betrieb liegt es sehr nahe, uns zu fragen, welche guten brauchbaren Grundsätze der militärischen Führung die betrieblichen Führungskräfte inspirieren könnten.

Wenn nun gar eine militärische Führerpersönlichkeit militärische Führung mit der betrieblichen vergleicht, dann interessiert uns das und wir hören gerne zu, ob und was er uns zu sagen hat. Wolfgang Schall* ist Generalstabsoffizier im Oberkommando der Nato und im Führungsstab der Bundeswehr. Seine Vorträge an einem Lehrgang für Führungskräfte der Wirtschaft sind uns in einem Band unter dem Titel «Führungstechnik und Führungskunst» in Armee und Wirtschaft zugänglich gemacht.

Ein grosser Teil der mitgeteilten Erfahrungen wird vor allem den stark militärisch orientierten Leser interessieren. Manches dürfte aber auch jeden Chef zu anregenden Überlegungen führen. Zitieren wir einige Schallsche Gedanken:

Führungstechnik und Führungskunst sind weder an bestimmte Berufe noch an bestimmte menschliche Lebensformen gebunden. Führung ist so alt wie die Menschheit selbst. Es gibt jedoch vom Wesen der Führung keine umfassende und erschöpfende Lehre. Der Versuch, ein fertiges Schema vorzulegen, wonach sich bestimmen liesse, was unter Führung zu verstehen ist, wäre wohl zum Scheitern verurteilt.

Von besonderer Bedeutung ist der Unterschied und der Zusammenhang von Führungskunst und Führungstechnik. Unter Führungstechnik lassen sich die Mittel verstehen, deren sie sich bedient und die Arbeitsweise, mit deren Hilfe sie die Menschen zum planvollen Zusammenwirken bringt. Führungskunst schliesst also immer auch neben dem fachlichen Wissen die gründlich gelernte Beherrschung der Führungstechnik ein.

Führungs- und Handlungsverantwortung

Bei der Delegation von Verantwortung muss Führungsverantwortung von Handlungs- und Entscheidungsverantwortung unterschieden werden. Handlungsverantwortung entsteht mit der Übertragung eines Aufgabenbereichs. Der Mitarbeiter muss zur Erfüllung der ihm verantwortlich übertragenen Aufgaben im Rahmen seiner Zuständigkeit von sich aus tätig werden, also handeln und dabei ständig Entscheidungen treffen.

Die Entlastung des Führenden

An der eigenen Überbeanspruchung kann der Führende feststellen, ob er das Wesen der Delegation von Verantwortung beherrscht oder nicht. Bei Überbeanspruchung hat er entweder nicht die richtigen Männer gefunden beziehungsweise finden wollen, die ihm in seinem Sinn selbstständig die Entscheidungen abnehmen, oder er hat sich eine falsche Organisation seines Führungsapparates geschaffen, oder aber er hat zuviel Führungsämter und Repräsentationspflichten ohne echte Stellvertretung berufener und als Stellvertreter voll akzeptierter Mitarbeiter auf sich genommen. In allen drei Fällen beherrscht er nicht die Kunst der Führung. Denn wie Oberstdivisionär K. Brunner mit Recht sagt: «Wer nicht delegieren kann, ist nicht Chef.»

Weisungen auf lange Sicht sind notwendig

Man wird oft finden, dass der «rastlos Tätige», der seinen Mitarbeitern nur wenig Eigeninitiative und selbstständige Impulse zutraut, zugleich dazu neigt, die Auswirkung seiner Pläne, Ideen und Forderungen nicht abwarten zu können.

Er mischt sich dann in den Delegationsbereich seiner Mitarbeiter ein, um schnellere Ergebnisse zu erreichen. Freilich gehört die Überprüfung des nach Umständen möglichen Tempos zu seinen Pflichten. Alles, was darüber hinausgeht, ist zuviel des Eifers und zerstört mehr als es beschleunigt.

* Wolfgang Schall, Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft, Bad Harzburg, Leinen, 152 Seiten, Fr. 19.50

Je höher der Führende steht, desto mehr gibt er langfristige Weisungen, desto kompliziertere Tatbestände müssen im Sinne seiner Weisungen berücksichtigt werden und desto später stellen sich die Erfolge ein.

Nur wer abwarten, die Dinge reifen lassen kann und sich auf Grund der gegebenen Richtlinien des endlichen Erfolges sicher ist, bringt die Geduld auf, die seit jeher zu den Führungs-tugenden zählte und nicht mit Passivität verwechselt werden darf.

Vertrauen gewinnen und Vertrauen erhalten.

Wer denkende Menschen führen will, muss informieren und aufklären und unter allen Umständen das menschliche Vertrauensverhältnis erhalten.

Eine Personalauswahl ohne jede Ausnahme und Bevorzugung wird es nie geben. Denn die Verantwortlichen sind Menschen.

Schlimm ist es dagegen, wenn die von der Personalführung für verbindlich erklärten Regelungen von ihr selbst willkürlich durchbrochen werden. Wenn das Prinzip auch nur in einem Fall verletzt wird, so wird das in 100 einwandfreien Fällen erworbene Vertrauen zerstört. In Personalfragen neigen die Menschen dazu, die Ausnahmen zu verallgemeinern, um ihr ohnehin waches Misstrauen bestätigt zu sehen.

Nur wenn der Führende gerade in den personellen Fragen, die so entscheidend für die Zufriedenheit und die Gemütsverfassung der Mitarbeiter sind wie kaum ein anderes Problem, für Gerechtigkeit und Wahrung einer einheitlichen Linie sorgt, kann er die Einheitlichkeit im Denken und Handeln von Mitarbeitern erreichen. Sie basiert auf dem Strom des Vertrauens von unten nach oben und umgekehrt sowie auf der Gültigkeit allgemeiner, für alle verbindlicher Grundsätze.

Ständige Weiterbildung

Durch besondere Ausbildung in bestimmten Zeitabständen neues Wissen zu vermitteln, das auf dem jeweils erworbenen Wissens- und Erfahrungsgut aufbaut, ist von besonderer Bedeutung. Bis zur jüngsten Gegenwart hat die Wirtschaft hievon kaum Gebrauch gemacht, da sie im freien Spiel der Kräfte nach dem Gesetz von Stellenangebot und Nachfrage eine solche Weiterbildung weitgehender Initiative und dem Ehrgeiz des einzelnen überlassen konnte.

Das ist heute vielfach anders geworden. Die meisten Firmen können sich nicht mehr darauf verlassen, zu jeder Zeit und für jede Führungsfunktion auf dem freien Stellenmarkt die Führungskräfte zu bekommen, die ihren besonderen Anforderungen qualitativ und quantitativ gerecht werden.

Das Wesen der Führungskunst kann im Laufe der Ausbildung im strengen Sinne des Wortes nicht «gelehrt» werden. Denn die «Kunst» ist nicht erlernbar, wenn sie auch auf Wissen und erlernbarem Können aufbaut. Das erforderliche Wissen wird allerdings in stufenartigem Aufbau vermittelt. Das Wesentliche der Ausbildung ist im Wechsel von reiner Ausbildungszeit mit der Bewährung und Erfahrung in den verschiedenen Führungsfunktionen zu erblicken.

Das Betriebsklima

Das Betriebsklima zeigt sich im Vertrauen und in der inneren Einstellung der Geführten zu «ihrem» Betrieb. Die dem einzelnen übertragene Arbeit muss ihm sinnvoll erscheinen und seinen Leistungen und Fähigkeiten entsprechen. Sie muss ihm Raum zur Initiative und zur Eigenverantwortung geben; er muss sich auszeichnen können und Anerkennung finden.

Der Mitarbeiter muss Vertrauen in die Gerechtigkeit des Führenden haben; er will wissen, dass dieser alles in seiner Macht Stehende unternimmt, um vernünftigen Wünschen nachzukommen; er will fühlen, dass er dem Führenden wichtig ist und dass dieser ihm und seiner Leistung vertraut. Im militärischen Handbuch der inneren Führung heisst es:

«Vornehmste und zugleich schwierigste Aufgabe der Menschenführung ist die Förderung der menschlichen Entwicklung jedes Untergebenen nach dessen persönlichen Anlagen und Neigungen. Ein Erfolg wird überall dort zustandekommen, wo der Vorgesetzte die Interessen, Wünsche und Sorgen seiner Soldaten kennt und alle Mittel und Wege innerhalb und ausserhalb der Truppe nutzt, um ihnen gerecht zu werden.»

Konzentration auf das Wesentliche

Es gehört zur Kunst des Führers, ein Problem zu vereinfachen und die wenigen, aber um so wichtigeren Grundlagen zu erkennen, auf denen sich der Entschluss und später die Handlung aufbauen müssen. Das hat nichts mit dem «furchtbaren Vereinfachern» und ihrer Halbbildung zu tun. Das Wesentliche zu erkennen und vom Unwesentlichen, das im Augenblick oft viel drängender erscheinen mag, zu trennen, ist eine Kunst der Vereinfachung, die aus der souveränen Kenntnis der gesamten Materie und aus geistiger Selbstzucht entspringt.

Die Kunst der Führung verlangt den Praktiker. Er ist nicht am Wissen um des Wissens interessiert. Er braucht sofort anwendbares Wissen. Er lebt im Konkreten und muss — mit Ortega y Gasset zu sprechen — «dort, wo das Leergebäude noch Lücken hat — und immer haben wird — mit seinen Schätzungen der wahrscheinlichen Entwicklung in die Bresche springen».

«Um mit dem Konkreten aber fertig zu werden, ist das Wesentliche Einfachheit!»

«Briefe an den Chef» Emil Oesch-Verlag, Thalwil März 1966

Auf Touren und Wanderungen stets gutes Schuhwerk!

Die diesjährige Aktion der BfU beruht auf Gross- und Kleinplakaten, die in Industriebetrieben, öffentlichen Verkehrsmitteln, Schulhäusern, Bergstationen usw. ausgehängt werden. Auch auf diesem Wege ergeht jedoch an alle Bergsteiger und Wanderer der eindringliche Appell, sie möchten sich nicht nur hinsichtlich Schuhwerk, sondern auch anderweitig zweckmäßig ausrüsten, den Rat von Fachleuten befolgen und die Gefahren keinesfalls unterschätzen. Anzeichen von Erschöpfung beispielsweise sind ein zwingender Grund zur Rückkehr. Wer nicht zu den erfahrenen Bergsteigern zählt — und es sind ihrer verhältnismässig viele! — vertraut sich besser einem Bergführer an. In jedem Falle:



Denn alljährlich ereignen sich Dutzende von Bergunfällen als Folge mangelhafter Ausrüstung. Schlechtes oder ungenügendes Schuhwerk spielt dabei eine besonders verhängnisvolle Rolle. Es ist oft geradezu unfassbar mit welcher Leichtfertigkeit Leute in den Bergen «herumkraxeln»! Die Schweizerische Beratungsstelle für Unfallverhütung (BfU) und der Schuh-Club Schweiz (SCS) — kürzlich gegründete Arbeitsgemeinschaft der Schuhbranche — haben deshalb eine breit angelegte Aufklärungsaktion in die Wege geleitet, um auf die Gefahren von schlechtem oder ungenügendem Schuhwerk hinzuweisen.