

<b>Zeitschrift:</b>	Der Fourier : officielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Fourierverband
<b>Band:</b>	45 (1972)
<b>Heft:</b>	2
<b>Rubrik:</b>	Kamerad, was meinst Du dazu...?

#### **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:** 12.01.2026

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

# Kamerad, was meinst Du dazu . . . ?

---

## **Führungs- und Einsatzprobleme in Wirtschaft und Armee**

*(Gedanken, die als Folge der Aufforderung an alle Angehörigen unserer Armee MITZUDENKEN, formuliert wurden)*

### *1. Führungsaufgabe im Wandel der Zeiten*

Seit sich Menschen zu Gruppen bildeten, um gemeinsame Ziele zu erreichen, entstand die Frage nach ihrer Führung. Die Familie ist die älteste Personengruppe, in der sich Führung entwickelte. In den immer grösser werdenden Gruppen menschlichen Zusammenlebens — in Kirche, Staat und vor allem in der Armee — wurde in einem jahrhundertelangen Sozialprozess die Führung institutionalisiert. Ihre Anpassung an das sich ständig wandelnde Sozial- und Individualbewusstsein im Laufe der Geschichte ging oft in Krisen oder gar Revolutionen vor sich. Eine der grössten Krisen dieser Art war die industrielle Revolution des 19. Jahrhunderts. Aber das Problem der Führung in der industriellen Gesellschaft stellt sich erst im 20. Jahrhundert im vollen Umfang. Die Ursachen sind vielfältig und unterschiedlich, sind wirtschaftlicher, sozialer und politischer Natur.

Der patriarchalisch-individualistische Führungsstil, der zu Beginn des Industriealters vorherrschte, hat sich wohl zuerst am Führungsstil, den Führungsformen und den Führungsregeln der Grossverbände, wie Kirche, Staat und Armee orientiert und wurde in einem langwierigen Prozess auch im Wirtschaftsleben institutionalisiert.

Demokratisierung und Liberalisierung wandeln aber die Verhaltensweise der Menschen. Für eine schnell wachsende Zahl werden die Berufsanforderungen ständig höher und sind nur durch eine immer umfassendere Berufsausbildung und ein wachsendes Mass an Freiheit erfüllbar. Wer beruflich intelligent sein muss, wird sich auch über die Gesellschaft und seine Stellung in ihr kritischere und auch anspruchsvollere Gedanken machen. Man kann nicht technisches, organisatorisches, kaufmännisches und wirtschaftliches Denken für den Beruf verlangen und gleichzeitig gesellschaftliches Denken verbieten. Die grossen gemeinsamen religiösen Bindungen und weltanschaulichen Grundlagen werden schwächer. Dies alles jedoch hat zur Folge, dass einerseits Führung immer notwendiger, andererseits immer schwieriger wird.

Heute wird immer deutlicher, dass die Wirtschaft bisher noch niemals einen so grossen Anteil an den gesellschaftlichen Führungsaufgaben gehabt hat. Er wächst noch dauernd mit der Verwirtschaftlichung unserer Wohlstandsgesellschaft. Immer neue Bereiche wollen und müssen heute wirtschaftlich geführt werden. Der Staat, die öffentliche Verwaltung, die Armee, selbst die Kirchen verlangen nach den Prinzipien des modernen Management, wie es die Wirtschaft entwickelt hat. Diese Institutionen enthalten heute soviele und starke Elemente des Wirtschaftlichen, dass auch für sie eine Führung und Leitung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten unumgänglich geworden ist.

Die Führungsaufgaben werden komplexer, und die Wissenschaftler befassen sich eingehendst mit der Führungslehre für Unternehmen und Betrieb, wobei viele Disziplinen das ihrige dazu beitragen müssen: Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, aber auch Philosophie, Jurisprudenz und sogar die Theologie. Es geht dabei um die Begründung einer Lehre, die nicht nur zur wissenschaftlichen Durchdringung des menschlichen Urphänomens «Führung», sondern zu seiner optimalen Gestaltung in unserer Zeit theoretische, jedoch praxisbezogene Grundlagen liefern soll. Die Erkenntnisse der Führungslehre sollen die Kunst der Führung soweit wie möglich steigern, diese erleichtern, werden diese aber niemals ersetzen können.

### *2. Führungsstile*

Der autoritäre Führungsstil — herausgewachsen aus dem patriarchalisch-individualistischen — war mehreren Generationen von Wirtschafts- und Armeeführern eigen, wurde aber in erster Linie als Folge der stark um sich greifenden Demokratisierung und Liberalisierung im Wirtschaftsleben plötzlich in Frage gestellt. Die gesetzten Ziele liessen sich nicht mehr mit den hergebrachten Methoden verwirklichen. Der heutige Arbeitnehmer verlangt Mitsprache, Zielsetzung, Motivation

und Anerkennung. Der Vorgesetzte wird sich deshalb früher oder später zur Führung im Mitarbeiterverhältnis bequemen müssen, wenn er mit seinen Mitarbeitern die ihm vorgegebenen Ziele erreichen will. Der kooperative oder partizipative Führungsstil ist zeitgemäß geworden! Aber nicht nur die Wirtschaft, auch unsere Armee wurde vom Wandel in der Führungsstruktur erfasst. Ob die als erste Massnahmen eingeführten Änderungen in der Armee durchwegs positive Auswirkungen haben, kann heute allerdings noch nicht beurteilt werden.

### *3. Einsatz des (Kader-) Personals*

Der Wandel im erfolgreichen Führungsstil wurde wohl nicht zuletzt auch durch die Tatsache des akuten Personalmangels beschleunigt. So finden wir denn heute in jeder formulierten Geschäfts- politik als elementare Bestandteile der Personalpolitik unter anderem nachstehende Punkte

- Erhaltung des Arbeitsplatzes,
- Gewährleistung einer zeitgerechten Entlohnung und Altersvorsorge usw., *und*
- alle Mitarbeiter sollen durch eine optimale Ausnutzung der beruflichen Ausbildung und Erfahrung an dem Posten eingesetzt werden, der die erstrebte Befriedigung und dem Unternehmen das bestmögliche Rendement bringt.

Zu diesem letzten Punkt, der meiner Meinung nach auch für die Armee (besonders für Kaderleute) Geltung haben dürfte, möchte ich abschliessend noch einige kritische Gedanken anbringen:

Ende 1971 wurden alle noch in Auszugsformationen eingeteilten Quartiermeister-Hauptleute im Lw-Alter in Lw-Formationen umgeteilt, ohne Rücksichtnahme auf deren allfällige spätere Verwendung . . . Das OKK begründet diese Massnahme damit, dass als Folge der TO 61 in verschiedenen Lw-Formationen Mangel an Quartiermeistern herrsche. In zweiter Linie wird mit dem Argument operiert, dass junge Quartiermeister eingeteilt werden müssten! Die «Produktion junger Quartiermeister» lief in den letzten Jahren auf Hochtouren. Waren früher gewisse Posten ausschliesslich durch Hauptleute besetzt, wird man ab 1. 1. 72 in den Auszugsformationen nur noch in Ausnahmefällen Hauptleute finden!

Viele der Hauptleute im Landwehralter sind durchaus interessiert an einem Übertritt in eine Lw-Formation; nach Aussage des zuständigen Sektionschef verlangen sogar 99 % einen solchen Übertritt. Diejenigen, die sich aber darum bemühen, in der bisherigen Formation zu verbleiben, um — entsprechende Vorschlagserneuerungen vorbehalten — später eine höhere Charge zu übernehmen, werden ebenfalls umgeteilt. Dies wird zur Folge haben, dass nur noch diejenigen Hauptleute zur Weiterausbildung in Frage kommen, die Beziehungen zu einem zukünftigen Regimentskommandanten haben, der seinerseits noch keinen anderen zukünftigen Rgt Qm vorgesehen hat, denn nur wer — in Zukunft selber und vorwiegend mit Hilfe von Vitamin B — einen Nachweis über seine weitere Verwendung bringen kann, wird zu den Beförderungsdiensten aufgeboten!

Die bestehenden Personalplanungsunterlagen, die in gewissen Heereinheiten direkt beispielhaft und mit entsprechender Konsequenz in den letzten Jahren aufgebaut wurden, sind auf dem hellgrünen Sektor illusorisch geworden . . .

Der Einsatz des mittleren Kaders im hellgrünen Dienst erfolgt also in Zukunft nicht nach den Gesichtspunkten «Ausbildung, Erfahrung, persönliche Befriedigung und Rendement», sondern wie zu Zeiten des patriarchalisch-individualistischen, autoritären Führungsstils, nämlich durch Einzelentscheid nur unter Berücksichtigung des Kriteriums BEDARF — und erst noch von einer Instanz, die den Einzelnen nicht zu beurteilen vermag. Ich betrachte dieses Vorgehen als eine Brüskierung der betroffenen Quartiermeister und auch deren Kommandanten, die teilweise Vorschläge zur Weiterausbildung erteilt und zuhanden der Personalplanung der übergeordneten Kommandanten ihre Empfehlungen angebracht hatten.

Ist der Einsatz unserer mittleren Kaderkräfte im hellgrünen Dienst tatsächlich ein nicht zu lösendes oder eventuell zu spät erkanntes Planungsproblem?

*L. N., der mitzudenken versucht*