

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

**Herausgeber:** Schweizerischer Fourierverband

**Band:** 49 (1976)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Illusionäre Demokratisierung

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-518491>

### **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:** 18.04.2026

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

## Illusionäre Demokratisierung

«Es ist eine evidente Tatsache, dass die Desorganisation der Armeen und die gänzliche Lösung der Disziplin sowohl Bedingung wie Resultat jeder bisher siegreichen Revolution war.»

(Friedrich Engels an Karl Marx am 26. September 1851)

Wirtschaft und Armee haben in unserem Lande zur Zeit eine gemeinsame Sorge. Sie sind in der Öffentlichkeit vielen Anfechtungen ausgesetzt, die auf den Generalnenner eines in mancher Hinsicht überholten Image gebracht werden können. So beruht die Wirtschaftsfeindlichkeit vielfach auf der falschen Vorstellung vom Gewinn und seiner Bedeutung für die Investitionen und auf der Meinung einer autoritären Führung der Unternehmungen. Nicht minder abwegig ist das Bild, das sich besonders die junge Generation von der Armee macht, in der die Persönlichkeit des Soldaten unterdrückt werde, wo noch immer ein preussischer Kadavergehorsam herrsche und wo man dem Rekruten zuerst den Zivilisten austreibe und das Denken abgewöhne. Wenn heute deshalb von gewisser Seite lautstark eine Demokratisierung von Wirtschaft und Armee verlangt wird, so kommt in diesen Postulaten vor allem der Wunsch nach einem neuen Führungsstil zum Ausdruck. Nach einem Führungsmodell, das auf der Welle von Mitbestimmung Partizipation und vermehrter Information reitet und das offenbar das Prinzip der politischen Willensbildung in unserer direkten Demokratie mit Initiative und Referendum auf Armee und Wirtschaft übertragen soll.

### *Kooperation in der Marktwirtschaft*

Die Frage ist damit gestellt, ob hier nicht eine falsche Analogie vorliegt und ob nicht die Willensbildung im demokratischen Staat ändern Gesetzen folgen muss, als in Wirtschaft und Armee. Ein merkwürdiges Phänomen ist es jedenfalls, dass in einem Zeitpunkt mit zunehmender Abstinenz bei Abstimmungen mit einer verwirrenden Fülle von Volksinitiativen und einer Abwendung der jungen Generation von der Parteipolitik, die das Regieren auf der Stufe von Bund, Kantonen und Gemeinden zu einem oft fast unberechenbaren Spiel heterogener Kräfte werden lässt, der Ruf nach einer Ausdehnung der Demokratisierung auf immer weitere Lebensbereiche ertönt. Dies ist um so überraschender, als sich mindestens die Wirtschaft schon lange um einen neuen Führungsstil bemüht, in dessen Mittelpunkt die bessere Schulung und Information der Mitarbeiter steht. Dafür zeugen nicht nur die von Industrie und Gewerbe oder einzelnen Firmen ins Leben gerufenen Schulungszentren, sondern auch ein immer grösseres Angebot von Fachliteratur über Menschen- und Personalführung, über Arbeitsplatzbewertung, Qualifikations- und Lohnbemessungssysteme und über die Unternehmungsführung. Managementkurse stehen heute besonders hoch im Kurs und es hat sich eine eigentliche Forschung entwickelt, die sich um die Ausarbeitung wissenschaftlich erhärterter Führungsmodelle für die Wirtschaft bemüht.

Allen diesen Bemühungen ist gemeinsam, dass sie zwar den hierarchischen Aufbau der Unternehmungen bejahen, aber durch eine Dezentralisation der Verantwortung den Gedanken einer partizipativen Führung, einer Mitbeteiligung des Arbeitnehmers an möglichst vielen Fragen des Arbeitsprozesses zu verwirklichen suchen. Man darf sicher ohne Übertreibung feststellen, dass die Wirtschaft den autoritären Führungsstil weitgehend verlassen hat. Ja, sie hat mit ihren Bemühungen um eine bessere Mitarbeitermotivation, um vermehrten Einblick in die Sorgen, Nöte und Erfolge der Unternehmungen, mit ihrem Appell zur Mitarbeit, mit der Prüfung und Honorierung brauchbarer Vorschläge für Verbesserungen im Betrieb oder im Büro, zweifellos bereits bemerkenswerte Erfolge erzielt. Dieser Klimaverbesserung, dank einer auf Überzeugen und Informieren gegründeten Führung, ist es nicht zuletzt zu verdanken, dass wir in der Schweiz bis jetzt den Arbeitsfrieden als gesichertes Gut betrachten durften und dass viele Arbeitnehmer sich mit ihrem Betrieb zu identifizieren vermögen.

### *Hierarchischer Aufbau der Armee*

Wie steht es in dieser Beziehung mit der Armee? Diese ist anders als die Wirtschaft ein Zwangsverband, dem jeder wehrpflichtige Schweizer angehört und der den vom Souverän gutgeheissenen Verfassungsauftrag der Erhaltung unserer Unabhängigkeit und der Kriegsverhütung auszuführen hat. Angesichts der gesellschaftlichen Wandlungen, einem Leben in

Wohlstand und Komfort mit mehr Freizeit, mit möglichst wenig Zwang und einem immer grösseren persönlichen Freiheitsbereich, stellen sich hier Führungsprobleme ganz besonderer Art. So sieht sich heute die Armee mit der Frage konfrontiert, ob mit einer allein auf Gehorsam und Befehl beruhenden Führungsdoktrin noch durchzukommen ist, obwohl noch keine moderne Armee im West- oder Ostblock auf dieses autoritäre und hierarchische Führungsprinzip verzichtet hat. Eine «Super-Disziplin» wie sie zum Beispiel im sowjetrussischen Dienstreglement enthalten ist, kennt man allerdings im Westen nicht. Darin gilt jeder Befehl als Gesetz, dem widerspruchslos und strikt nachzukommen ist. Gehorsamsverweigerung wird mit ein bis fünf Jahren bestraft, Teilnahme an antimilitaristischen Kundgebungen ist geradezu lebensgefährlich und wird als Landesverrat bestraft. Wörtlich heisst es in diesem schärfsten aller Dienstreglemente «Wenn ich den Soldateneid breche, soll mich die Strenge des Gesetzes und der Hass und die Verachtung des Volkes treffen».

Demgegenüber erscheint das Pathos im schweizerischen Dienstreglement fast wie Prosa, auch wenn es von vielen belächelt, noch immer von «unverbrüchlicher Treue und Hingabe» spricht und Gehorsam und Disziplin schlicht und einfach als erste Soldatenpflicht bezeichnet. Auf diesen Grundsatz einer Führung durch «Gehorsam und Befehl» wird auch in dem in Ausarbeitung begriffenen neuen schweizerischen Dienstreglement nicht verzichtet werden können. Wohl aber soll dieser oberste Führungsgrundsatz durch die Pflicht zu einer möglichst intensiven Information auf allen Stufen der militärischen Hierarchie ergänzt werden mit dem Ziel einer Identifikation jedes Wehrmannes mit der Aufgabe der Armee. Ob das auch bei der Erteilung eines Gefechtsauftrages auf den untersten Stufen bis zur Gruppe immer möglich ist, hängt weitgehend von der Art des Auftrages und vom Zeitfaktor ab.

#### *Funktionale Führung*

In einer Reduit-Situation mit monatelanger Verteidigungsvorbereitung zu Geländeverstärkungen, zum Bau von Unterkünften, Waffenstellungen oder Unterständen, war eine Auftragserteilung mit ausführlicher Erklärung der Gesamtsituation wohl schon im Aktivdienst eine Selbstverständlichkeit. Man muss sich auch darüber klar sein, dass die weitgehende Technisierung und Spezialisierung in der Armee den Übergang von der autoritären und rein formalen Autorität zu einer funktionalen Autorität (was zum Beispiel ermöglichte, dass schon im Aktivdienst der Hilfsdienstpflichtige im Armeestab ohne jede Rücksicht auf seinen Rang eingesetzt werden konnte) stark erleichtert, ja gewissermassen provoziert hat.

Das bedeutet keinen Verzicht auf die autoritäre Führung, weist aber doch auf die Möglichkeit eines gewissen Abbaues der hierarchischen Schichtung hin. Auf die Aufwertung einer, durch die Technisierung bedingten, funktionalen Führung deutet auch die Abschaffung des Drills hin, wie sie in der schrittweisen Aufhebung des Taktschrittes (1948), des Gewehrgriffes (1958) und der Achtungstellung (1971) sowie der im Rahmen der Oswald'schen Reformen eingeführten vereinfachten Umgangsformen zum Ausdruck kommt.

Dieser hier nur kurz gestreifte Anpassungsprozess der Armee in der Industriegesellschaft und in einer technisierten Umwelt hat bis jetzt einer auf dem Befehlsprinzip gegründeten Führung keinen wesentlichen Abbruch getan. Man kann aber trotzdem von einem neuen Führungsstil sprechen, der in Anlehnung an die modernen Management-Führungstheorien der Motivation, der Mitbeteiligung der Gruppe oder der Mitglieder der Stäbe vermehrte Bedeutung zuerkennt und soweit immer die Lage dies gestattet, den mitdenkenden Soldaten verlangt. Dieses Ziel darf aber niemals mit einer verwässerten Disziplin oder mit einem Dienstbetrieb erkaufte werden, der das Recht auf den unbeschränkten Ausgang, auf die Fünftagewoche und jede beliebige Tenue-Erleichterung im Ausgang stipuliert.

#### *Abwegige Rezepte*

Wenn wir mit den kürzesten Dienstzeiten die ihren Verfassungsauftrag erfüllende Milizarmee beibehalten wollen, dann muss man sich über die Folgen der jetzt von verschiedener Seite angebotenen Demokratisierungsrezepte klar werden. Das gilt für den Ombudsman, wie für die von Nationalrat Ziegler verlangten Soldatenkomitees und Soldatenzeitingen, aber auch für ein Mitspracherecht der Truppe bei der Beförderung von Offizieren und der Ernennung von Kommandanten: alle diese Demokratisierungspostulate entspringen einer falschen Ideologie und bedeuten für jede Armee den Anfang der Zersetzung und Auflösung, auch wenn

dies von einzelnen Vorkämpfern dieser Ideen nicht beabsichtigt sein sollte, und sie nur ihrer demokratischen Gesinnung Ausdruck geben wollten.

Eine Armee ohne Hierarchie, ohne Rangunterschiede, ohne einen bestimmten Status für Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere mit völlig freien Verkehrs- und Umgangsformen ist keine Armee mehr. Die Autorität des militärischen Führers gründet sich nicht nur auf seine Funktion als technischer oder taktischer Führer, sondern auch auf die Ausstrahlung seiner Persönlichkeit und seines Charakters. Es gibt deshalb kein für alle Fälle gültiges, sozusagen kodifiziertes Führungsrezept, sondern nur eine differenzierte, einer bestimmten Situation entsprechende Führung. Wer von der Armee nur Unterordnung und Beschränkung der Persönlichkeit, von der Demokratie aber grenzenlose Freiheit ohne Pflichten erwartet, wird immer enttäuscht sein und an der Realität vorbeisehen.

Tatsache ist jedoch, dass sich auch die Armee heute ernsthaft um eine Führungskonzeption bemüht, die auf allen Stufen der Hierarchie die Identifikation mit der Aufgabe, eine Auftragserteilung, die ein Mitdenken aller daran Beteiligten voraussetzt, anstrebt. Die Epoche, in welcher der Schweizersoldat vermeintlich beim Einrücken den Verstand abzugeben hatte, sollte damit endgültig ausgelöscht sein!

*Aus «Feldpost», Herbst 1975*

## **Kein Unfall im Urlaub!**

*Eine Aktion der Militärischen Unfallverhütungskommission*

### **Gefahren beim Skifahren**

Jeder Wehrmann ist bestrebt, seinen Urlaub so erholsam und vergnüglich wie möglich zu verbringen. Bei der Auswahl seiner Freizeitbeschäftigung hilft ihm ein grosses Angebot von Veranstaltungen und Zerstreuungsmöglichkeiten. Eine davon ist zum Beispiel das Skifahren. Doch obwohl es der Gesundheit im allgemeinen sehr zuträglich ist, so ganz gefahrlos ist es nicht. Dies geht schon daraus hervor, dass die Zahl der Skiunfälle von Jahr zu Jahr ansteigt.

Viele dieser Unfälle sind auf mangelnde Vorbereitung zurückzuführen. Körperliches Training, mit dem schon im Herbst begonnen werden muss, ist die Voraussetzung für unfallfreies, Genuss bereitendes Skifahren. Dieses Training soll aber, um fit zu bleiben, während der ganzen Saison weitergeführt werden. Die meisten Wehrmänner werden ihr Skitraining während der Militärdienstzeit unterbrechen müssen. Trotzdem möchten sie im Urlaub nicht auf das Vergnügen des Skifahrens verzichten. Das müssen sie auch nicht, denn auch weniger fite Fahrer brauchen nicht zu verunfallen, sofern sie sich dieses Mangels bewusst sind und sich nicht zuviel zumuten. Schnelles Fahren sowie schwierige und lange Abfahrten sind in diesem Falle zu vermeiden. Zudem soll die Zahl der Abfahrten beschränkt werden.

Eine weitere Unfallursache ist die starke Ermüdung des Körpers. Wem also die zum Teil ungewohnten Anstrengungen des Militärdienstes zu stark zugesetzt haben, verzichtet besser auf das Skifahren während desurlaubes. Ein übermüdeter Körper ist nämlich ausserstande, saubere und kontrollierte Bewegungen auszuführen. Dieser Umstand erhöht die Sturz- und damit selbstverständlich auch die Unfallgefahr beträchtlich.

Aber auch äussere Ursachen können zu Unfällen führen. Da ist einmal das Fahren in unbekanntem Gelände. Hier empfiehlt es sich, die ersten Abfahrten in mässigem Tempo zurückzulegen, damit man sich kritische Stellen merken und seine Fahrweise diesen anpassen kann. Natürlich müssen auch die Schneeverhältnisse berücksichtigt werden. Fahren in nassem, pappigem Schnee oder Bruchharsch ist zum Beispiel gefährlicher und bedingt ein anderes Verhalten als wenn man die Abfahrten in leichtem Pulver- oder im Sulzschnee geniessen kann.

Zu guter Letzt muss auch die Ausrüstung in Ordnung sein. Eine Sicherheitsbindung zum Beispiel nützt nur dann etwas, wenn sie sich im entscheidenden Moment auch löst. Deshalb muss von Zeit zu Zeit ihre Einstellung und Funktionstüchtigkeit überprüft werden.