

Zeitschrift:	Der Fourier : officielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen
Herausgeber:	Schweizerischer Fourierverband
Band:	53 (1980)
Heft:	7
 Artikel:	Sein und Scheinen im militärischen Alltag
Autor:	Zumstein, J.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-518793

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: 16.01.2026

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

Sein und Scheinen im militärischen Alltag

(s) Eindeutiger Höhepunkt der diesjährigen Delegiertenversammlung war das Referat von Korpskommandant J. Zumstein (Kdt FAK 2) über «Sein und Scheinen im militärischen Alltag» . . . vor allem dem militärischen Alltag des Fouriers. Die Redaktion ist der einhelligen Ansicht, dass dieses Referat einem grösseren Kreis hellgrüner Funktionäre bekanntgemacht werden muss. Deshalb drucken wir den Vortrag von Korpskommandant Zumstein (ab 1.1.1981 Generalstabschef) ungetkürzt ab.



«Die Fouriere leiten im Auftrag ihres Kommandanten den Rechnungs-, Verpflegungs- und Betriebsstoffdienst sowie die Beschaffung der Unterkunft. Sie sind für die Organisation des Postdienstes verantwortlich. Bei den Versorgungstruppen erfüllen die Magazinfouriere besondere Aufgaben.» (DR 228, lit. c)

So beschreibt das Dienstreglement 80 Aufgabe und Stellung des Fouriers in der Armee. Der Fourier ist damit in ein Beziehungsgewebe von besonderer Prägung eingespannt.

Im *Hauptmann* tritt ihm der für die Masse der Wehrmänner wohl prägnanteste Vertreter der Kommandoherarchie entgegen. Der Hauptmann ist ihr militärischer Vater, Ihr Patron und Ihr Richter in einem. In der Abwicklung Ihrer militärischen Pflichten begegnen Sie der *Intendantur*, dem OKK, und dem mit ihm liierten Fachbereichen mit allen rechtlichen und materiellen Folgen, die sich aus dem Vollzug Ihrer «Geschäftstätigkeit» für Sie und Ihre Einheit einstellen. Ihre Pflichten im Zusammenhang mit Unterkunft und Küche machen aus Ihnen eine Art von *militärischem Hotelier*, wobei Sie Ihr Kamerad, der *Feldweibel* in Teilbereichen unterstützt. Ihre Verantwortung für den Postdienst und der Umstand, dass Ihr Büro oftmals als einzige Stelle noch über gesicherte Verbindungen zur zivilen Welt verfügt, macht Sie auch noch zum Treuhänder für die wichtige Nabelschnur des Soldaten zu Familie und zivilem Arbeitsplatz.

Das ist im Frieden so und wird auch im Krieg so sein. Für Sie ist deshalb der militärische Alltag in mancher Hinsicht schon der *Ernstfall*. Das kann man nicht unbedingt von allen Armeeangehörigen behaupten. Der Füsiler, der im Wiederholungskurs eine Mannsscheibe aus Karton «bekämpft», braucht eine gehörige Dosis Phantasie, um sich in eine Lage zu versetzen, die dann das vom Ausbildner verlangte Verhalten nach sich zieht. Der Fourier kann sich solche Phantasie meist ersparen: Ein unterirdisches Verpflegungsmagazin mit hunderten von Tonnen Ware ist eine Realität, genau so wie der Hunger, den die Truppe am Abend vom Schiessplatz mitbringt. Auch das Kantonne-

ment, das man seinerzeit erkundet und reserviert hat, wird bittere Realität, wenn es sich zu klein und nicht als heizbar erweist. Und auch die peinlich genaue Revision Ihrer Buchhaltung am Ende des Dienstes ist eine Realität: Wehe dem Fourier, der sich über die Bestimmungen des Verwaltungsreglements hinwegsetzte!

So kommen Soll und Haben im Arbeitsfeld des Fouriers ans Tageslicht und es scheinen Beziehungen auf, die ihn von seinem militärischen Pflichtenheft her treffen, aber auch in seiner Eigenschaft als enger Mitarbeiter des Hauptmanns, als Mitglied des Kaders, als Wehrmann und für das Ganze mitverantwortlicher Staatsbürger. Und wo Bilanz gezogen wird, scheint es gegeben, einmal die Frage von

Sein und Scheinen im militärischen Alltag
anzuschneiden.

Es geschieht dies aus einem gewissen inneren Engagement heraus. Ich spreche hier als Truppenkommandant, der dies noch bis zum Ende dieses Jahres sein wird und als einer, der überzeugt ist, dass diese Armee alle Voraussetzungen besitzt, um eine kriegstaugliche Armee zu sein.

Ich glaube an das Milizsystem. Ich glaube, dass in der richtig geführten Miliztruppe ein derartiger Grad an Einsatzbereitschaft angesprochen ist, dass auch Unzulänglichkeiten in der Ausbildung und bei der Rüstung überspielt werden können. Ich glaube — ich habe eine Zeit lang bei einer Berufsarmee Erfahrungen gesammelt — dass das Milizprinzip von der Sache her stärker ist als jede andere Wehrform, in der eben noch Elemente einer käuflichen Söldnertruppe vorhanden sind. Aber man kann mit unserer Miliz nicht alles und jedes tun. Ich kann mir keine schweizerischen Bataillone mehr vorstellen, die irgendwo unter einem fremden Himmel für die Sache anderer kämpfen. Wenn aber ein Heer, wie das unsere, zur Verteidigung des eigenen Landes gefordert ist, dann resultiert daraus eine Verfügbarkeit des Einzelnen und der Truppe, die höher ist, als sie irgend eine Indoktrinierungsmaschinerie je erzeugen kann.

Gerade weil dieses System so stark ist, erträgt es auch Kritik, ja fordert es Kritik. Ohne Kritik besteht die Gefahr, dass Selbstgefälligkeit und Selbstbewunderung Einzug halten, dass aus der Milizarmee eine Art von besserer Bürgerwehr wird . . .

Sein und Scheinen sind Widersprüche. Das Sein steht für inneren Gehalt, für Geist und Seele, aber auch für Substanz, in einem gewissen Sinn für «hardware», wie man heute so schön sagt. Scheinen ist Tun als ob, Vorspiegelung von Tatsachen, die keine sind, Schall und Rauch. Tarnung und Täuschung können Ausdruck eines Führerwillens sein, Bestandteil eines Kampfplans, Hardware. Wo aber Tarnung und Täuschung angewendet werden, um geistige Trägheit, Bequemlichkeit oder gar Feigheit zu kaschieren, da ist Schein im Spiel, da liegt Schlendrian vor.

Soweit die Vorbemerkungen zum Thema.

Öffnen wir nun die Türe zum Kompagniebüro, dem Arbeitsplatz des Fouriers. Der höhere Führer, der oftmals aus grosser hierarchischer und räumlicher Distanz zur Truppe will, muss sich in der Regel auf dem Kompagniebüro einweisen lassen. Ich habe deshalb einige Erfahrung mit dieser Einrichtung.

Man betritt einen solchen Raum mit bestimmten Erwartungen. Zunächst erwartet man, dass der Einheitskommandant während der Arbeitszeit der Truppe nicht hier auf dem Büro, sondern eben bei seinen Zügen sei. Man möchte auch einen geordneten Betrieb sehen, übersichtlich, sauber; man erwartet, in militärischer Art angesprochen zu werden. Man möchte klare Informationen, eine Karte mit den Standorten der einzelnen Züge, des Kommandanten; ein übersichtlicher Tagesbefehl wäre nützlich mit eindeutig fixierten Zeiten und Tätigkeiten. Man erwartet, dass die Equipe die hier unter dem Kommando des Fouriers arbeitet, hinsichtlich Bestand so klein als möglich, hinsichtlich Qualität vom Guten sei.

Denn das Einheitsbüro ist der Ort, wo im Instruktionsdienst alles beginnt und wo manches endet. Und hier muss der Fourier mithelfen, dass es klappt, bis in die Details hinein.

Das ist oftmals nicht so. Und ich meine, man lerne am meisten aus Fehlern. Und deshalb nenne ich nun Unerfreuliches, das mir hin und wieder begegnet.

Da ist etwa diese schmierig-unordentliche Atmosphäre, dieser spelunkenhafte Raum und diese Unordnung, in der eine saubere Kommandoführung kaum möglich ist. Kravatte auf Halbmast, fehlende Gradabzeichen, viel zu viele Ordonnanzen, die sich mit einer Arbeit beschäftigen, die einer allein auch fertig brächte. Da hat man keine Ahnung, wo der Hauptmann ist, wo die Arbeitsplätze sind, was geschieht. Vor lauter abgegriffenen bunten Illustrierten findet man die Akten kaum noch und das dienstliche Gespräch wird durch das Geplärr aus dem Radio gestört, der unweigerlich zu einer solchen übeln Etappe zu gehören scheint. Ähnlich unerfreuliche Bilder hätte man nach unserer Erfahrung dann auch in der Küche und im Lebensmittelmagazin, geschweige denn vom Quartier — aber lassen wir es dabei bewenden. Dieses photographische Negativ genügt vollkommen, um zu illustrieren, was wir jetzt positiv formulieren möchten.

Der Fourier ist der Chef des Kompagniebüros. Er unterstützt seinen Hauptmann mit allen seinen Mitteln und Fähigkeiten. Er sorgt damit dafür, dass sich der Hauptmann so wenig als möglich im Kommandoposten aufhalten muss, weil dies nicht sein Platz ist und er vielmehr als bester Ausbildner der Einheit seine Truppe zum Kriegsgenügen bringen muss.

Der Fourier sorgt dafür, dass sich im Kompagniebüro und darüber hinaus in seinem ganzen Befehlsbereich die gleichen erzieherischen und militärischen Grundsätze auswirken, die der Hauptmann anderswo durchsetzt. Er sorgt für klare Weisungen an sein Personal. Er duldet keine Drückeberger im Büro. Leute, die hier verwendet werden, müssen zuverlässig sein, und bereit, zu dienen. Delikate Hände und eine Abneigung gegen Dreck und Kälte sind a priori keine Begründung für die Versetzung ins Büro!

In der Verteidigung ist der Kommandoposten der Ort, wo der Kommandant letztmals seinen Auftrag erfüllt. Das bedeutet doch wohl, dass man für diesen letzten Einsatz entschlossene, zuverlässige Männer und keine Drückeberger braucht!

Der Fourier sorgt dafür, dass im Kompagniebüro keine Schaltermentalität gezüchtet wird. Hier gibt es keinen Achtstundentag, genausowenig, wie draussen bei der Truppe. Und das Kompagniebüro darf auch keine Gerüchteküche sein.

Der Fourier muss ein Auge auf der Papierproduktion haben, die bei der Einheit betrieben wird. Auf dieser Stufe wird in der Regel mündlich befohlen, und das Vorhandensein eines Umdruckapparates ist noch lange kein Grund, von diesem Prinzip abzuweichen! Im Kompagniebüro darf nur das absolute Minimum an Wehrmännern eingesetzt werden; bei Spitzenbelastungen kann der Fourier während der Zeit des Innern Dienstes Verstärkung anfordern. Das überaus grosszügige Abkommandieren von Wehrmännern führt heute in unsren Instruktionsdiensten zu einer untragbaren Verminderung des Bestandes an Soldaten, die an der Ausbildung teilnehmen. Ich fand unlängst bei einer Kompagnie mit einem Bestand von 69 Mann, dass davon 11 Mann für die Bedürfnisse der Etappe abkommandiert waren, und dies an einem normalen Ausbildungstag! Wenn ich diese Zahlenverhältnisse auf das ganze Korps umlege, dann ergibt sich die peinliche Tatsache, dass da eine ganze Division nicht ausrückt!

Die Kriegstüchtigkeit einer Truppe wächst nicht proportional zur Menge des beschriebenen Papiers. Das ist ein Punkt, in dem ich den Bogen meiner Betrachtungen etwas weiter spannen möchte. Ich spreche Sie dabei nicht in erster Linie als Fourier an,

sondern in Ihrer Kaderfunktion und auch als für unser Wehrwesen mitverantwortliche Staatsbürger.

Der Papierkrieg beginnt in unserer Armee allmählich zu einem Alptraum zu werden. Es wird so viel geschrieben und gedruckt, dass die Ausführenden — das sind in erster Linie die Einheitskommandanten — gar nicht mehr dazu kommen, alles zu lesen, geschweige denn, umzusetzen. Manches ist zweifellos notwendig. Vieles ist wünschbar, aber nicht notwendig. Noch mehr ist schlicht überflüssig und damit auch noch schädlich. Ich zähle die Papiere dazu, die geschrieben werden, damit sich jemand absichern kann für den Fall, «dass einmal etwas passieren sollte». Ich betrachte eine solche Denkweise als unvereinbar mit unserer Doktrin der Auftragstaktik, als dumm und kriminell. Mit einem solchen Verhalten wird eine Ordnung sabotiert, die unsere Stärke ausmacht und auf die wir stolz sein dürfen. Wir haben in unserer Milizarmee ein unglaublich hohes Bildungsniveau, das wir weitgehend für die Landesverteidigung einsetzen können, wenn es uns gelingt, den Einzelnen zu voller Leistung zu motivieren. Das ist dann der Fall, wenn mit Aufträgen geführt wird, und nicht mit einengenden Befehlen und Vorschriften. Nur die Auftragstaktik stellt sicher, dass auch im Kriegsfall der vernünftige Verstand zum Tragen kommt. Und das wäre so etwas wie unsere Geheimwaffe!

Das ist eine Kampfansage an das viele unnötige Papier, das aus unserer Armee einen monströsen Verwaltungsapparat macht. Es ist kein Trost, zu wissen, dass wir nicht die Einzigsten sind, die gegen eine solche Entwicklung anzukämpfen haben! Ich weiss, dass der Kampf gegen das Papier fast ein Kampf gegen Windmühlen ist, aber ich versichere Sie, dass ich gegen diese Seuche Krieg führen werde, solange ich eine Uniform trage!

Letztlich berühren wir hier aber auch ein Gebiet, das für unsere heutige Gesellschaft und damit auch für die Armee symptomatisch ist: Die Angst, Verantwortung zu übernehmen. Wir haben solches mit den neuen Vorschriften über den Wachtdienst erlebt, der gemäss DR 80 jetzt mit Kampfmunition zu leisten ist. Von subversiven Kreisen, die ein besonderes Sensorium für agitationsträchtige Sachverhalte besitzen, in die Armee hineingetragen, haben die in den Medien recht breit behandelten Petitionen gegen diese Art der Wache einigen Staub aufgewirbelt.

Der Chef des Eidgenössischen Militärdepartements hat in dieser Frage sofort eine klare Haltung eingenommen: Diese Eingaben und Petitionen sind klare Verstöße gegen das Dienstreglement. Die Kommandanten haben durch Belehrung und nötigenfalls disziplinarische Massnahmen dafür zu sorgen, dass die Vorschriften des Dienstreglements respektiert werden. Damit dürfte auf diesem Gebiet wieder Ruhe einkehren. Die Agitatoren werden sich wohl wieder einer andern Thematik zuwenden. Der Vorgang ist als solcher unerfreulich, weil er zeigt, dass die *Flucht aus der Verantwortung* ihre Auswirkungen bis in die Armee hinein hat; nur so kann man sich erklären, dass einige hundert Mütläufer diese Eingaben gegen etwas unterzeichnet haben, das in vielen Heereinheiten schon lange vor der Einführung des DR 80 eine Selbstverständlichkeit war: Dass man nämlich einen denkenden Soldaten nicht mit einem leeren Gewehr auf die Wache befehlen kann!

Hier, an der Grenze zwischen Sein und Scheinen, ist auch ein Wort über die *Perfektion* zu sagen, die in vielem aufscheint, in manches einsickert.

Unser Hang zur Perfektion ist sprichwörtlich. Aber Perfektion schafft Probleme. Unter anderem kostet sie auch Geld. Die Nationalökonomien sprechen von «Grenzkosten» und «Grenznutzen». In diesem Bereich ist das Kosten / Nutzenverhältnis ein besonders schlechtes. Auch Perfektion hat mit dem Versicherungsdenken zu tun, das bei uns so stark verwurzelt ist. Die Auseinandersetzungen um den Pz 68 sind in dieser Beziehung symptomatisch. Als Truppenkommandant muss ich mir die Bemerkung erlauben, dass

keine technische Perfektion eine mittelmässige Leistung der Bedienung aufwiegt. Aus diesem Grund wären mir auch drei mittelmässige Panzer lieber als ein Superpanzer, vorausgesetzt, dass wir in den drei mittelmässigen Panzern Besatzungen haben, die ihre erstklassigen Fähigkeiten und Eigenschaften voll zum Tragen bringen! Es scheint mir auch, dass wir die von den zuständigen Organen eingeleitete technische Sanierung unserer Panzer und die versprochene Kampfwertsteigerung vertrauensvoll abwarten können, dass wir jetzt aber schon daran gehen müssen, den Kampfwert unserer Besatzungen zu erhöhen.

Das ist nur ein Beispiel von vielen. Wir haben bei allen Verbänden noch eine hohe Quote von Fehlleistungen zu verzeichnen, deren Ursprung nicht im Gerät der Truppe ist, sondern beim Wehrmann und beim Kader. Fehlleistungen von 20, 30 und mehr Prozent sind statistisch nachweisbar. Beispiele! Ich könnte Ihnen eine lange Liste geben, vom nicht ausgestossenen Sturmgewehr des Einzelnen — der erste Schuss ist damit ein «Fettschuss» und für die Beurteilung der Korrektur verloren, bis hin zu organisatorischen Fehlern gravierender Art. Wir finden in dieser Aufzählung die Flabattire, die nach langer Fahrt zum Schiessplatz feststellen muss, dass der Apparat zum Abfüllen der Magazine nicht vorhanden ist und man so nicht schiessen kann. Oder den Verkehrsposten, der mangels rascher Reaktion auf der Kreuzung zulässt, dass sich ein Teil der Kolonne in der falschen Richtung fortbewegt. Oder die Pontonbrücke, die erst Stunden nach dem vereinbarten Zeitpunkt fertig ist, weil man nicht rechtzeitig gemerkt hat, dass der Fluss mehr Wasser führt und dementsprechend breiter geworden ist. Das sind solche Beispiele und sie zeigen, dass da noch grosse Möglichkeiten für Leistungssteigerungen vorhanden sind!

Das DR 80 bringt in seinem Gefolge auch eine neue *Achtungstellung* mit. Diese neue Form hat in der von uns angestrebten Leistungsverbesserung einen wichtigen Platz. Wieso — werden Sie mich jetzt fragen.

Straffheit im Auftreten, Präzision in Haltung und Sprache sind Vorbedingungen für eine gute Arbeit der Truppe. Wo solches fehlt, stellt sich sofort ein Leistungsabfall ein. Die nötige militärische Erziehung kommt nur zustande, wenn es zwischen Truppe und Kader jene erzieherische Konfrontation gibt, wo der Chef dem Untergebenen in die Augen schaut. Der Soldat soll sich vor seinem Vorgesetzten in einer korrekten, seiner dienstlichen Stellung und seiner Persönlichkeit entsprechenden Haltung präsentieren, und der Vorgesetzte soll gezwungen werden, sich mit seinem Gegenüber direkt zu beschäftigen.

Aus der Anwendung dieser Form der Kommunikation soll in der Armee wieder vermehrt jene echte Struktur entstehen, ohne die es kein Heer gibt. «*Exercitus est ordo*», Ordnung prägt das Heer, sagt der Lateiner. Die Nivellierung nach unten, auf die Stufe des Schlampigen, Nachlässigen hört auf. Eine Armee, die ihr Niveau auf dasjenige des schlechten Soldaten absenkt, wie dies in den vergangenen Jahren da und dort geschehen ist, wäre eine schlechte Armee. Und eine schlechte Armee können wir uns nicht leisten!

Die Kader der Armee sind heute — nicht nur durch die Neuerungen im Dienstreglement — vermehrt gefordert. Der Fourier gehört dazu. Unsere Wehrmänner haben einen Anspruch darauf, von Leuten geführt zu werden, die ihr Métier verstehen. Das bedingt, dass die Kader *vorbereitet* zum Dienst einrücken.

Die Delegierten des Schweizerischen Fourierverbandes sind die Exponenten der ausserdienstlichen Weiterbildung der schweizerischen Fourier. Die ausserdienstliche Weiterbildung ist eine Eigenart unseres Wehrsystems. Sie ist nötig. Die Erfahrung zeigt, dass unsere Kader, vor allem die Subalternoffiziere und die Unteroffiziere, grosse Kenntnislücken aufweisen, wenn sie zum Wiederholungs- oder Ergänzungskurs antreten. Viele sind der absolut falschen Meinung, man könne Fehlendes ja im Kadervorkurs wieder

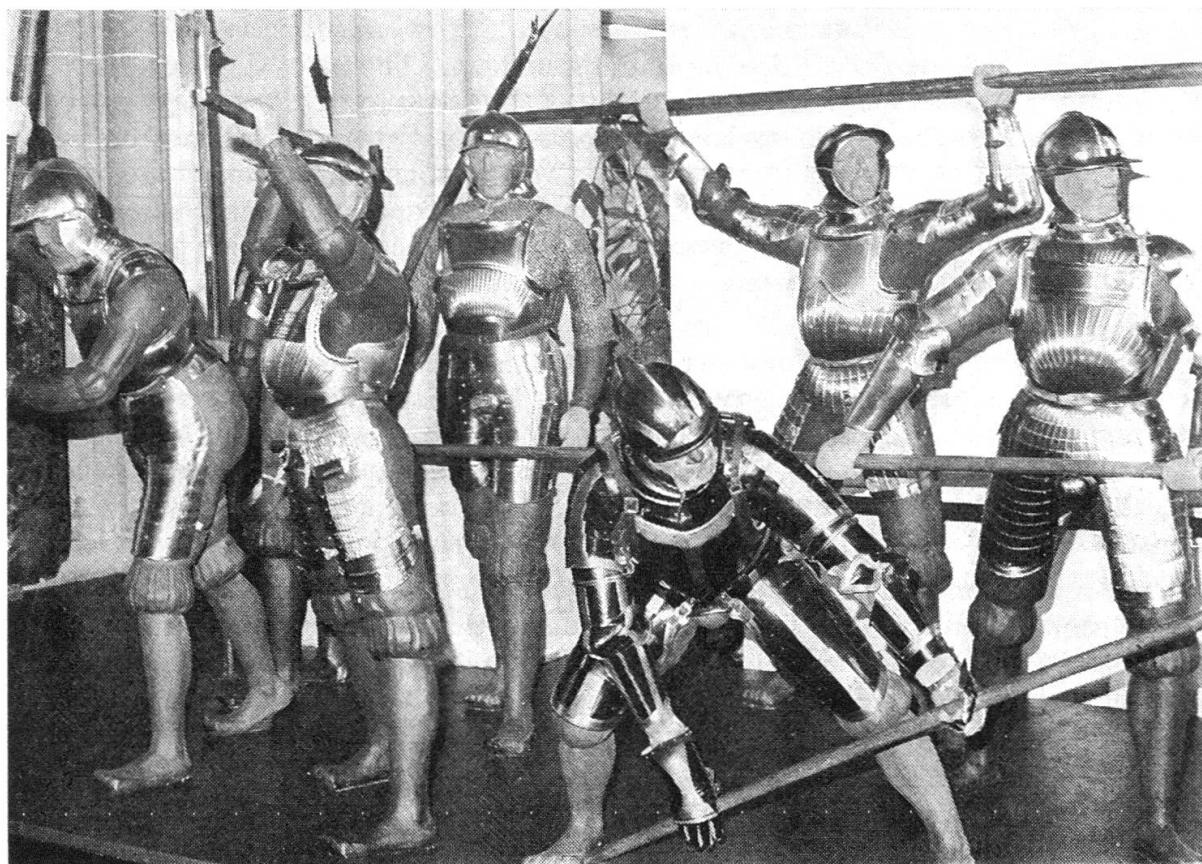
erwerben, sich hier gemütlich eintrudeln. Leider gibt es Kommandanten, die solches dulden. Ich möchte mich mit aller nur wünschbarer Klarheit gegen eine solche Auffassung wenden. Der WK trägt auch den falschen Namen, er muss nicht «Wiederholungs-» sondern «Weiterbildungskurs» heißen und auf entsprechend hohem Niveau beginnen, auch für das Kader und gerade für das Kader! Wir sind ein kleines Land, ohne Hinterland. Und das zwingt uns, auf Anhieb eine sehr hohe Leistung zu erbringen! Da ist keine Gelegenheit, kalten Kaffee aufzutischen, keine Zeit für genüssliches Wiederkäuen von Dingen, die wir einfach beherrschen müssen!

Ich möchte schliessen. Wir haben uns Gedanken über Sein und Scheinen im militärischen Alltag gemacht. Es ist gezeigt worden, dass hier ein Auftrag an alle erteilt wird, die zum Kader gehören. Wir haben uns dafür einzusetzen, dass in unserem Wirkungsbereich Landesverteidigung kein «Papiertiger» sondern «Hartware» sei.

Die Erkenntnisse, die ich Ihnen vorgetragen habe, sind im grundsätzlichen keinesfalls neu. General Wille, getragen vom Glauben an die Miliz, setzte seine ganze Kraft dafür ein, zu beweisen, dass unsere Wehrform eine wirksame Landesverteidigung zulasse. Und das Wort

«Mehr sein als scheinen;
viel leisten, wenig hervortreten»

hat ungezählte Generationen von Generalstabsoffizieren geprägt. Wie jede menschliche Institution ist auch die Armee stetem Wandel unterworfen. Und deshalb muss auch immer wieder die Substanz, die ihr Wesen und ihre Wirkung ausmacht, neu geschaffen und neu gefasst werden. Und jetzt sind wir, Sie und ich, an der Reihe, solches zu tun!



«Mehr sein als scheinen, viel leisten, wenig hervortreten» . . . Was (auch) bei unsrern Vorfahren galt, ist heute aktueller denn je.