

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

Herausgeber: Schweizerischer Fourierverband

Band: 57 (1984)

Heft: 6

Artikel: Militärische Führung : Besonderheiten und Probleme

Autor: Feldmann, Josef

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-519011>

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: 15.12.2025

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

Militärische Führung: Besonderheiten und Probleme

**Kurzfassung des Referats von KKdt Josef Feldmann, Kdt FAK 4,
gehalten an der 66. ordentlichen Delegiertenversammlung des Schweizerischen
Fourierverbandes vom 28. April 1984 im Kongresszentrum «Mittenza», Muttenz**

Korpskommandant Feldmann, Kdt des FAK 4 hielt ein sehr bemerkenswertes Referat zum Thema «Militärische Führung — Besonderheiten und Probleme». Seine Betrachtungen stellt er unter die folgenden Wortpaare: «Realität und Fiktion», «Gehorsam und Initiative», «Zielsetzung und Anweisung», «Hierarchie und Gemeinschaft», «Sicherheit und Risiko». Warum er im Schlusswort doch noch auf die Spaghetti zu sprechen kommt, lesen Sie am besten in folgender Kurzfassung:

In letzter Zeit ist in unserem Land von breiten Bevölkerungskreisen, wie wohl kaum wo anders, ausgiebig über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führung in Wirtschaft, Verwaltung und Armee diskutiert worden. Bedingt durch die Eigenheiten unserer Milizarmee sind solche Überlegungen jedem aufgeweckten und interessierten Wehrmann auf allen Stufen der militärischen Hierarchie zugänglich. Vermutlich sind sie für Fouriere und Quartiermeister besonders naheliegend, da diese Führungskräfte der Armee meistens auch zivil Kaderfunktionen in der Wirtschaft oder Verwaltung ausüben.

Den Einstieg in die Probleme neuzeitlicher militärischer Führung machte der Referent über eine historische Rückblende ins 18. Jahrhundert. Anlässlich der Schlacht bei Mollwitz siegte die vollkommene Disziplin der legendär gedrillten preussischen Infanterie über die unvollkommene der sieggewohnten Habsburger. – Doch seither sind 200 Jahre verflossen. In dieser Zeitspanne haben politische, soziale und technische Umwälzungen die militärische Führung vor völlig neue Voraussetzungen gestellt und sie zugleich schwieriger und komplexer gemacht.

1. Realität und Fiktion

Einstmals war «Soldat werden» praktisch gleichbedeutend mit «in den Krieg ziehen». Heute soll die Armee jedoch ein Instrument zur Kriegsverhinderung sein. Der Soldat ist also auf den Ernstfall vor-

zubereiten, damit dieser nicht eintritt, und zwar so gründlich, dass er zu bestehen vermöchte, wenn es doch dazu kommen sollte. Obwohl dies etwas paradox klingen mag, besteht doch zwischen beiden Zielen ein unauflöslicher Zusammenhang: Je höher die Verteidigungsfähigkeit einer Armee ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie dadurch den Krieg verhindern kann, aber desto besser ist auch ihre Aussicht auf eine erfolgreiche Verteidigung.

Die Kunst der Führung in der militärischen Ausbildung besteht in Friedenszeiten darin, trotz zahlreicher Fiktionen und trotz grosser Distanz zur Realität ernsthafte Arbeit zu gewährleisten.

2. Gehorsam und Initiative

Die geistige Wandlung, die sich in dieser Beziehung im Verlaufe der letzten Jahrzehnte vollzogen hat, veranschaulichen eindrücklich bestimmte Formulierungen in unserem Dienstreglement:

Im 2. Weltkrieg und noch ein paar Jahre darüber hinaus galt der Satz: «Disziplin ist die volle geistige und körperliche Hingabe des Wehrmannes an seine Pflicht». Im DR 80 heisst es hingegen: «Disziplin heisst bewusste Einordnung in das Ganze und Pflichterfüllung nach bestem Wissen und Gewissen». Und: «Ihre volle Wirkung erreicht die Disziplin, wenn sie mit Initiative und Selbständigkeit verbunden ist.»

Nach dem alten DR stand die Unterordnung an erster Stelle. Selbständigkeit und Initiative wurden nur in Ausnahmefällen

erwartet. Nach dem heute gültigen Dienstreglement hingegen ist die Güte der Disziplin davon abhängig, ob sie bewusst geleistet wird und mit wieviel Initiative und Selbstständigkeit. Dies ist ein wesentlicher Unterschied.

Bewusste Einordnung, Initiative und Selbstständigkeit zu erreichen wird jetzt zu einem grundlegenden Auftrag an den militärischen Ausbilder. Dies ist ein hochgestecktes Ziel in einer Zeit, wo die Voraussetzungen, es zu erreichen, nicht besonders günstig sind.

Dieser Umstand abverlangt dem militärischen Erzieher ein hohes Grad an Empathie und Härte zugleich, sowie eine ausgewogene Verbindung zwischen Beharrlichkeit in den Forderungen und Verständnis für die Schwierigkeiten der jungen Soldaten.

In diesem Zusammenhang hat die Information eine bedeutende Aufwertung erfahren. Ihr fällt als Führungsmittel eine wichtige Rolle zu, wobei natürlich Einschränkungen unvermeidlich sind aus Gründen der Geheimhaltung und zufolge Zeitdruck.

3. Zielsetzung und Anweisung

Theoretisch scheint die Kontroverse um diese Begriffe längst abgeschlossen.

In allen Kaderkursen wird das Prinzip der sogenannten Auftragstaktik gelehrt, d. h. der Chef soll seinen Unterführern Ziele setzen, nicht aber Wege zum Ziel vorschreiben.

In der Praxis sieht dies meist etwas anders aus. Der Grund dafür liegt vor allem in der Zeitknappheit. In den kurzen Ausbildungszeiten, noch viel weniger im Gefechtseinsatz, können wir es uns leisten, am Erlebnis eklatanter Misserfolge gescheiter zu werden, sondern müssen den Erfolg auf Anhieb anvisieren. Narrenfreiheit sei grundsätzlich eine gute Sache, meint der Referent, so lange sie nicht von wirklichen Narren genutzt werde.

4. Hierarchie und Gemeinschaft

Etwas volkstümlicher könnten diese beiden Begriffe auch mit «Betriebsklima» umschrieben werden.

Damit gelangen wir in jene Sphäre der militärischen Führung, die in den letzten Jahrzehnten weitaus am stärksten von Widersprüchen geprägt war. Logisch, denn militärische Erziehung und militärischer Dienstbetrieb stehen zwischen zwei extremen Gegensätzen:

Einerseits Kriegstüchtigkeit, d. h. Vorbereitung auf den Ernstfall. Andererseits die berechtigte Forderung der Wehrmänner nach Wohlbehagen in ihrer militärischen Umgebung. Die oft belächelte Einheitlichkeit im Dienstbetrieb ist nicht als Show gedacht, sondern ist unerlässliche Voraussetzung für das reibungslose Zusammenspiel aller Kräfte im Verband dann, wenn es gilt die Prüfung des Ernstfusses zu bestehen. Doch straffe Ordnung und harte Forderungen schliessen einen menschlichen Umgangston und einen aufmunternden Führungsstil keineswegs aus.

Gegen Ende der Sechziger Jahre erlebten wir einen stürmischen Abbau der äusseren, militärischen Formen, der jedoch seither zum Teil wieder korrigiert worden ist. Auch die Privilegien der höheren Grade gelangte unter Beschuss. Privilegien sind in der militärischen Führung dann nicht mehr zeitgemäß, wenn es sich dabei bloss um Gutscheine für mehr Bequemlichkeit oder gar um Statussymbole handelt. Unerlässlich sind sie hingegen, wenn sie der Auftragserfüllung dienen.

Im Ernstfall kommt zu diesen Aspekten ein weiteres, wesentliches Begriffspaar hinzu:

5. Sicherheit und Risiko

Während die Politik charakterisiert wird durch die Suche nach ausgewogenen Lösungen und das Schliessen von Kompromissen, muss bei militärischen Entscheiden zumeist alles auf eine Karte gesetzt werden. Entscheiden im militärischen Sinne heisst stets die beste Alternative wählen. Das Wesen des militärischen Entschlusses besteht darin, eine optimale aber ausschliessliche Wahl zu treffen zwischen Alternativen, die von Gegensätzen geprägt sind wie z. B. schwarz oder

weiss, ja oder nein, alles oder nichts. Naturgemäß sind solche Entscheide stets mit hohem Risiko behaftet.

Darum liegt es auf der Hand, dass die Leute, welche zeitgemässer militärischer Führung entsprechen, dieselben Eigenschaften besitzen müssen, die auch den erfolgreichen Manager im zivilen Betrieb auszeichnen. Dem militärischen Vorgesetzten gegenüber hat der zivile Betriebsleiter jedoch ein wesentliches Privileg: Er hat viel mehr Mittel und Möglichkeiten zur Honorierung von guten Leistungen. Gerade deswegen sollten wir uns hüten, im militärischen Bereich mit Symbo-

len und Traditionen, die einen motivierenden Wert haben, radikal aufzuräumen.

Mit dem etwas burschikosen Ausdruck von General Patton: «gekochte Spaghetti könne man nicht stossen, man müsse sie ziehen» unterstreicht KKdt Feldmann zum Abschluss seines Exposés nochmals die wichtigste Fähigkeit des militärischen Chefs in allen Stufen, nämlich die Gabe, den Funken des eigenen Erfolgswillens auf alle anderen zu übertragen und ihre Kräfte auf die Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe hinzu lenken.

Auszug aus der Rangliste des Delegiertenschiessens (160 Teiln.)

Rangliste Sektionsstich (146 Schiessende)

| | | | | | |
|-----|------|----------------------|----|----|----|
| 1. | Four | Rupp Gottfried | 27 | BE | 99 |
| 2. | Four | Salathé Peter | 56 | ZH | 97 |
| 3. | Four | Gloor Max | 33 | ZV | 97 |
| 4. | Four | Zaugg Werner | 52 | ZH | 97 |
| 5. | Four | Remund Peter | | AG | 97 |
| 6. | Four | Gygax Paul | 36 | BB | 96 |
| 7. | Four | Häuselmann Ernst | 48 | AG | 96 |
| 8. | Four | Hänni Erwin | 30 | BB | 96 |
| 9. | Four | von Felten Hans | 31 | BB | 96 |
| 10. | Four | Bremilla Christian | 52 | GR | 96 |
| 11. | Four | Herrmann Werner | 13 | BE | 95 |
| 12. | Four | Wehrli Albert | 44 | OS | 95 |
| 13. | Hptm | Trachsel Rupert | 45 | BB | 95 |
| 14. | Four | Weissenberger Albert | 45 | ZH | 95 |
| 15. | Four | Debrunner Beat | 39 | ZH | 95 |
| 16. | Four | Tanner Walter | 42 | BB | 95 |
| 17. | Four | Bugmann Josef | 48 | BB | 95 |
| 18. | Rf | Reuteler Werner | 54 | BE | 95 |
| 19. | Four | Riedweg Peter | 55 | ZS | 95 |
| 20. | Four | Frei Bernhard | 58 | AG | 94 |
| 21. | Hptm | Wernli Erwin | 50 | AG | 93 |
| 22. | Four | Hermann Rupert | 47 | OS | 93 |
| 23. | Four | Eglin Erich | 32 | BE | 92 |
| 24. | Four | Felder Erwin | 36 | ZS | 92 |
| 25. | Oblt | Soltermann Rolf | 55 | AG | 92 |
| 26. | Hptm | Waldmeyer Peter | 49 | AG | 92 |
| 27. | Hptm | Stoller Hans-Ruedi | 39 | ZV | 92 |
| 28. | Four | Flükiger Werner | 40 | ZV | 92 |
| 29. | Four | Rietmann Paul | 42 | OS | 92 |
| 30. | Four | Niederer Ernst | 46 | BB | 92 |
| 31. | Four | Schmid Alex | 27 | OS | 92 |

Rangliste Duell-Stich (116 Schiessende)

| | | | | | |
|-----|------|---------------------|----|----|----|
| 1. | Four | Bugmann Josef | 48 | BB | 98 |
| 2. | Four | Herrmann Werner | 13 | BE | 90 |
| 3. | Four | Gygax Paul | 36 | BB | 86 |
| 4. | Four | Wehrli Albert | 44 | OS | 86 |
| 5. | Four | Häuselmann Ernst | 48 | AG | 86 |
| 6. | Four | Winterberger Donald | 56 | BE | 86 |
| 7. | Four | Spycher Ruedi | 36 | AG | 83 |
| 8. | Four | Gloor Max | 33 | ZV | 83 |
| 9. | Hptm | Wernli Erwin | 50 | AG | 81 |
| 10. | Four | Zaugg Werner | 52 | ZH | 81 |
| 11. | Maj | Brunner Arnold | 44 | AG | 80 |
| 12. | Four | Salathé Peter | 56 | ZH | 80 |
| 13. | HDRf | Zimmermann Claus | 42 | BB | 80 |
| 14. | Four | Progin Gabriel | 54 | RO | 79 |
| 15. | Hptm | Trachsel Rupert | 45 | BB | 78 |
| 16. | Four | Müller Guido | 58 | ZS | 77 |
| 17. | Four | Hänni Erwin | 30 | BB | 76 |
| 18. | Rf | Reuteler Werner | 54 | BE | 76 |
| 19. | Four | Flükiger Werner | 40 | ZV | 75 |
| 20. | Four | Perriard Edmond | 48 | RO | 75 |
| 21. | Four | Weber Hansruedi | 49 | AG | 75 |
| 22. | Four | Gacond Frédy | 39 | RO | 75 |
| 23. | Four | Genequand Hugues | 35 | RO | 75 |
| 24. | Four | Sulzberger Edgar | 17 | BE | 75 |
| 25. | Four | Remund Peter | | AG | 74 |
| 26. | Four | Bitzi Gerhard | 40 | ZV | 73 |
| 27. | Four | Hermann Rupert | 47 | OS | 73 |

Sektions-Rangliste

| Rang | Sektion | Delegierte | Pflichtresultate | Punkte |
|------|--------------|------------|------------------|--------|
| 1. | Beider Basel | 18 | 9 | 94,111 |
| 2. | Aargau | 16 | 8 | 93,250 |
| 3. | Graubünden | 5 | 3 | 86,333 |
| 4. | Romande | 30 | 15 | 82,933 |