Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 156 (1990)

Heft: 5

Artikel: Erwartungen in militärische Vorgesetzte

Autor: Alb, Dorothee

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-60274

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: 30.07.2025

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

Erwartungen in militärische Vorgesetzte

Dorothee Alb

Dieser Beitrag fasst die Hauptpunkte einer Seminararbeit an der Militärschule II der ETHZ zusammen (Fach Militärpädagogik, Prof. Dr. Rudolf Steiger). Dabei geht es um die Antworten von Rekruten und Korporalen der Infanterie und des Militärischen Frauendienstes auf die folgenden Fragen:

- **Wie gewichten die jüngsten Angehörigen der Armee die Qualitäten der Führerpersönlichkeit?**
- **Unterscheiden sich die Erwartungen der Frauen von denjenigen der Männer?**
- **Haben Rekruten andere Erwartungen als abverdienende Korporale?**
- **Haben zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Unterstellten etwas mit Kriegstauglichkeit zu tun?**

Dorothee Alb,
Schlössligasse 9,
5620 Bremgarten;
seit 1987 Instr Of des MFD;
Hptm, Chef MFD a i Stab Warnrgt 1.

«Die Führungskunst spiegelt sich in der Leistung, Disziplin, Moral und im Korpsgeist der Truppe wider»[1]. Diese Tatsache bleibt unbestritten, auch wenn wir uns in der Folge auf einige Fragen der *zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Unterstellten* konzentrieren. Dass die Bedeutung solcher Beziehungen in der Armee zu oft noch unterschätzt wird, zeigt uns möglicherweise auch der «Denkzettel» der letztjährigen Armee-Volksabstimmung.

Umfragen in Rekrutenschulen

Als Grundlage für meine Arbeit dienten schriftliche Befragungen von Rekruten und Korporalen in zwei Berner Infanterie-Rekrutenschulen (Inf RS 203/88 und 3/89) sowie in Rekrutenschulen der Jahre 1988 und 1989 des Militärischen Frauendienstes (MFD). Ich befragte insgesamt 595 Personen jeweils zu Beginn und am Ende der RS: die 271 Rekruten der Kp I beider Inf RS und sämtliche 102 Korporale der Inf RS 203/88, sowie 151 deutsch sprechende Rekruten und 71 Korporale der MFD Rekrutenschulen.

Nun stellt sich natürlich die Frage nach der Aussagekraft der Umfrageresultate. Auch abgesehen davon, dass Männer und Frauen befragt wurden, gibt es je einige Unterschiede: die Infanterie Rekruten sind mit wenigen Ausnahmen 19 oder 20 Jahre alt, ihre Korporale 1 Jahr älter. Anders beim MFD: Hier sind die Altersgrenzen für einen Beitritt auf 18 bis 35 Jahre festgelegt. Zur Gruppe der «jungen Erwachsenen», wie das Gesetz die 18 bis 25jährigen definiert, gehören 84 Prozent der befragten MFD-Rekruten und nur 27 Prozent der Korporale; die übrigen sind älter. Ein weiterer Unterschied findet sich im Berufsbild, und vor allem ist die Wehrpflicht der Männer und die freiwillige Dienstleistung der Frauen zu nennen sowie die damit verbundene unterschiedliche Dauer der militärischen Schulung.

Trotz dieser Unterschiede sollen die Aussagen der beiden Gruppen, Infanterie und MFD, miteinander in Verbindung gebracht werden, da beide einen für sie typischen RS-Jahrgang darstellen.

Zum Stellenwert der Beziehungen zu militärischen Vorgesetzten

Die Antworten auf die grundsätzliche Frage nach der Bedeutung von zwischenmenschlichen Beziehungen im militärischen Bereich fallen deutlich aus. Für über 80 Prozent der befragten Männer und Frauen spielen die Beziehungen zu Vorgesetzten eine Rolle. Man ist, wie den Begründungen zu entnehmen ist, der Meinung, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen die Voraussetzung für gute Zusammenarbeit und für Vertrauen seien.

Auch aus militärwissenschaftlicher Sicht wird die Bedeutung von zwischenmenschlichen Beziehungen klar bejaht, und Kriegserfahrungen lehren, dass das Verhältnis zwischen Offizier und jedem einzelnen Mann entscheidend ist für das Verhalten des Soldaten auf dem Schlachtfeld[2].

«Es gibt keine Nichtbeziehung zwischen Menschen»[3]. Dass diese Beziehungen nicht konfliktfrei sind, liegt in der Natur des Menschen. Ja, es muss davon ausgegangen werden, dass mindestens ein Drittel der Personen, denen wir begegnen, an Beziehungsschwierigkeiten leidet, denn «der völlig normale, restlos ausgeglichene Mensch, der immer der Situation gemäss reagiert, ... ohne Vorurteile urteilt, existiert nicht»[4]. Daraus kann gefolgert werden, dass nicht Konfliktlosigkeit, sondern Konfliktfähigkeit und Konfliktbewältigung notwendig sind für gute zwischenmenschliche Beziehungen. Die Qualität der Beziehungen muss also auch in der militärischen Zwangsgemeinschaft, in welcher Chef und Mitarbeiter nicht im gleichen Masse ausgesucht werden können wie im zivilen Bereich, als ausschlaggebend für eine fruchtbare Zusammenarbeit bezeichnet werden.

> Nur wenn die menschlichen und nicht die materiellen Gesichtspunkte des Handelns in den Vordergrund gestellt werden, können taktische Verbände dazu gebracht werden, als Einheiten Höchstes zu leisten. (S.L.A. Marshall[5]).

Erwartungen in militärische Vorgesetzte

Zur Fragestellung: Wie sehen die Rekruten und Korporale ihre Vorgesetzten? Sechs von zehn vorgegebenen Eigenschaften hinsichtlich *Charakter, Führer- und Ausbilderpersönlichkeiten* waren auszuwählen und nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen.

1. Erwartungen in den Charakter des militärischen Vorgesetzten

Folgende Charaktereigenschaften standen zur Wahl: Selbstsicherheit, Ehrgeiz, Zuverlässigkeit, Bescheidenheit, Humor, Ehrlichkeit, geistige Beweglichkeit, Kontaktfreudigkeit, Warmherzigkeit, kritisches Urteilsvermögen.

Infanterie:

Die Rekruten entscheiden sich sowohl in der 1. wie in der 16. Woche der Rekrutenschule für
Ehrlichkeit,
Humor,
Zuverlässigkeit
als wichtigste Eigenschaften, wobei das Lebenselixier Humor in der ersten Befragung sogar noch deutlich an erster Stelle liegt! Bedenkt man die Situation in der ersten RS-Woche, an die damit verbundene Umstellung vom zivilen ins militärische Leben, so kommt Verständnis auf für das starke Bedürfnis nach Heiterkeit und für das Gewicht, das diese Eigenschaft hier erhält.

Die Korporale sind anderer Meinung: Für sie steht zu Beginn der RS der *selbstsichere Vorgesetzte* klar im Vordergrund (Wunschbild oder Ausdruck der vielleicht noch vorherrschenden eigenen Unsicherheit?). Nach ihrer Meinung soll der Vorgesetzte aber auch *zuverlässig* und *ehrlich* sein, und noch vor dem Humor kommt für sie, wenn auch nur mit geringer Stimmendifferenz, die geistige Beweglichkeit.

MFD:

Die Rekruten wünschen sich
zuverlässige,
ehrliche,
selbstsichere
Vorgesetzte. Auch sie nennen bereits an vierter Stelle den Humor.

Auch hier setzen ihre Korporale die Schwergewichte etwas anders. Sie möchten (oder sehen sich selber so) neben *zuverlässigen* und *ehrlichen* Vorgesetzten auch *geistig bewegliche* Chefs. Den Humor suchen wir bei den Korporalen vergebens in den vordersten Rängen. Sowohl zu Beginn wie auch am Ende der Schule bildet er bei ihnen das Schlusslicht. Wie man sieht, haben ihn die Rekruten vermisst!

Vergleich Infanterie/MFD:

Sowohl Männer wie Frauen messen der **Zuverlässigkeit** und der **Ehrlichkeit** die grösste Bedeutung bei. Man möchte sich auf den Vorgesetzten verlassen, ihm vertrauen können. Dass der **Humor** nicht zu kurz kommen soll, entspricht in hohem Masse den Wünschen der Infanteristen: 17 Wochen RS sind eine lange Zeit, und man möchte sie sich etwas erleichtern. Auch die MFD-Rekruten wären für Humor dankbar – vermutlich machen die noch unerfahrenen Vorgesetzten zu Beginn, wohl aus Unsicherheit, einen eher sturen Eindruck auf die Rekruten!

2. Erwartungen in den militärischen Vorgesetzten als Führer

Hier mussten aus folgenden Eigenschaften sechs ausgewählt werden: vertrauenswürdig, überzeugend, achtet die Persönlichkeit seiner Unterstellten, zugänglich, zeigt Anteilnahme und Fürsorge, distanziert, besitzt Menschenkenntnis, informiert seine Leute, setzt sich durch, gibt Mitspracherecht.

Infanterie:

Die Rekruten wünschen sich Führer, die
ihre Persönlichkeit achten,
Menschenkenntnis besitzen,
vertrauenswürdig sind.
Den Wunsch, informiert zu werden, sowie das Bedürfnis nach Anteilnahme und Fürsorge finden wir ebenfalls in den oberen Rängen. Am Ende der RS ist das Bedürfnis nach Information sogar die am häufigsten genannte Erwartung geworden! Dass der Führer vertrauenswürdig sein soll, hat ebenfalls an Gewicht deutlich zugenommen.

Bei den Korporalen zeigt sich das gleiche Bild. Auch bei ihnen muss der Wunsch nach *Information* hervorgehoben werden.

MFD:

Die Rekruten sind am Anfang der RS der Meinung, der militärische Führer habe vor allem *vertrauenswürdig* zu sein und die *Persönlichkeit seiner Unterstellten zu achten.* Die Information wird quantitativ an dritter Stelle, qualitativ an vierter Stelle genannt. Ganz anders das Bild am Ende der RS: Deutlich an erster Stelle, vor den beiden bereits genannten Eigenschaften, figuriert nun der Wunsch, *informiert* zu werden.

Auch die Korporale wollen vor allem Vorgesetzte, die ihre Persönlichkeit achten, Menschenkenntnis besitzen und ihre Leute informieren.

Vergleich Infanterie/MFD:

Die Männer und Frauen äussern klar drei Wünsche: **Sie möchten als Persönlichkeiten geachtet werden, sie wollen vertrauenswürdige Vorgesetzte, die Menschenkenntnis besitzen, und sie fordern Information,** das heisst: sie begnügen sich nicht mit dem «Was», sie wollen als eigenständige Persönlichkeiten auch das «Warum» kennen. In den Prioritäten, die sie setzen, unterscheiden sich Männer und Frauen hier kaum; Unterschiede sind eher dort zu finden, wo sie durch die Diensterfahrung hervorgerufen werden, also zwischen Korporalen und Rekruten. Interessanterweise setzen die Infanterie-Korporale Anteilnahme und Fürsorge an den Schluss der Liste, womit ihre Rekruten gar nicht einverstanden sind!

3. Erwartungen in den militärischen Vorgesetzten als Ausbilder

Aus folgenden zehn Eigenschaften galt es, die sechs wichtigsten zu ermitteln: geduldig, streng, begeisternd, gerecht, genau, gibt eigene Fehler zu, freundlich, gutes fachliches Können und Wissen, anerkennt gute Leistungen, fordert gute Leistungen.

Infanterie:

Unbestritten an erster Stelle steht auf der Liste der Infanterie-Rekruten sowohl zu Beginn wie am Ende der RS die
Gerechtigkeit.
Die militärischen Ausbilder sollen ausserdem freundlich und geduldig sein und auch eigene Fehler zugeben. Letztgenannte Tugend erhält am Ende der RS sogar noch verstärktes Gewicht, ausserdem wird das gute fachliche Können und Wissen höher eingestuft als am Anfang. Die Geduld ist am Ende der RS nicht mehr bei den wichtigsten Eigenschaften zu finden, dafür hat der Wunsch nach Anerkennung guter Leistungen wesentlich an Bedeutung gewonnen.

Die jüngsten Ausbilder der Armee sehen ihre Vorgesetzten, und wohl auch sich selber, vor allem als Leute, die etwas von ihrer Arbeit verstehen. Gutes *fachliches Können und Wissen* steht bei den Korporalen sowohl in der ersten wie auch in der zweiten Befragung an oberster Stelle, gefolgt von *Gerechtigkeit* und *Anerkennung guter Leistungen*. Als geduldige oder gar freundliche Lehrer sehen sie sich nicht in erster Linie, hingegen beurteilen auch sie das Zugeben von eigenen Fehlern positiv.

MFD:

Im MFD ist absolute Einigkeit bei Rekruten und Korporalen festzustellen: An erster Stelle nennen sie mit grossem Abstand zu andern Qualitäten das

gute fachliche Können und Wissen.

Ebenfalls gleicher Meinung sind sie bei der zweitplazierten Eigenschaft: Der Ausbilder soll

gerecht

sein. An die dritte Stelle setzen die Rekruten zu Beginn der RS die Hoffnung, dass der Ausbilder freundlich sein werde; sie sind am Schluss der Schule aber in Übereinstimmung mit den Korporalen der Meinung, dass die *Anerkennung guter Leistungen* wichtiger sei.

Vergleich Infanterie/MFD:

In diesem Kapitel fällt auf, dass die MFD-Rekruten sachbezogener urteilen. Wahrscheinlich ist ihre Lernbereitschaft höher. Natürlich haben sie nur vier Wochen vor sich, und da wäre auch ein unfreundlicher Ausbilder besser auszuhalten als während 17 Wochen. Trotzdem können auch 17 Wochen junge Männer nicht dazu veranlassen, Freundlichkeit vor die Qualität der Arbeit zu setzen. **Ganz klar kommt hier die Bedeutung der Gerechtigkeit für die heutigen jungen Menschen zum Ausdruck.**

Vergleiche mit militärwissenschaftlichen Erkenntnissen

Wehrpsychologie und Militärpädagogik weisen darauf hin, dass die menschlichen Qualitäten des Führers ebenso wichtig sind wie seine fachlichen Fähigkeiten: «Ohne Menschenführung kann man keine Kriege führen»[6]. Als wichtige Anforderungen werden Wohlwollen, vorbildliche Haltung und Sprache und der Humor genannt. Der Vorgesetzte muss seine Beziehungen zur Truppe so gestalten, dass er sie wirklich kennt, denn: «Wer seine Truppe... ‹vergisst›, wird vielleicht im entscheidenden Moment auch von ihr vergessen»[7]. Optimal ist, wenn der Vorgesetzte nicht nur als formeller, sondern auch als informeller Führer anerkannt wird. Um dies zu erreichen, muss er sich um das Vertrauen in seine menschlichen und fachlichen Qualitäten bemühen.

Eine zentrale Aufgabe des Führers ist es also, das Vertrauen seiner Leute zu erwerben. Der Führer ist im Krieg die wichtigste Vertrauensperson des Soldaten[8]. Er muss «beweisen können, dass er nur sinnvolle Aufgaben von seinen Untergebenen verlangt, dass er erfolgreich planen und führen kann, dass er jeden in der Gruppe als wichtig erachtet, dass er sich um jeden in der Gruppe kümmert, ... und dass er jeden, der in Not gerät, ‹heraushauen› wird»[9].

Vertrauen sollte bereits im Frieden erworben werden. Laut Marshall ist die «interne Zusammenarbeit in der Kompanie» der Prüfstein der Leistung eines Führers, denn während des Gefechts muss er sich darauf verlassen können, dass seinen Anordnungen Folge geleistet wird, und dass er sich voll auf die Aktion konzentrieren kann[10]. Ohne das Vertrauen seiner Leute wird dies nicht der Fall sein.

> Im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen beginnt der Ernstfall schon im Frieden.
> (Rudolf Steiger[11])

Zusammenfassende Schlussfolgerungen

Die Resultate meiner Umfragen in Rekrutenschulen der Infanterie und des Militärischen Frauendienstes bestätigen, dass die jüngsten Angehörigen der Armee zwischenmenschliche Beziehungen auch im militärischen Bereich als wichtig erachten. Die militärwissenschaftliche Literatur gibt ihnen recht. Sie gibt ihnen auch weitgehend recht beim Gewichten der Führereigenschaften.

Die Erwartungen in militärische Vorgesetzte stimmen im grossen ganzen unabhängig vom Geschlecht überein. Es gibt im Militär offenbar keine typischen Frauen- bzw Männererwartungen. Unterschiede sind hingegen zwischen Korporalen und Rekruten festzustellen, gemäss ihrer verschiedenartigen Funktion als Vorgesetzte und Unterstellte, als Vermittler und Konsumenten von Ausbildung.

Beziehungen zu Vorgesetzten prägen das Diensterlebnis. In diesem Bereich liegt eine grosse Verantwortung der Kader. Aus militärwissenschaftlichen Untersuchungen wissen wir, dass der zwischenmenschliche Kontakt für das Bestehen einer Einheit im Gefecht ebenso wichtig ist wie die Waffenkenntnisse und dass Vertrauen in den Führer gefechtsentscheidend sein kann. **Ohne Zweifel heisst das Schlüsselwort Vertrauen.** Es enthält alles, was notwendig ist, um Kriegsgenügen zu erreichen, nämlich sowohl Sachkenntnis wie Menschenkenntnis, da das eine nirgends hinführt ohne das andere. Der Grundstein für das Vertrauen in militärische Vorgesetzte wird in der Rekrutenschule gelegt, und deshalb kann auch die Ausbildung zum Kriegsgenügen «nur erfolgreich sein, wenn sie auch andere als nur für das Gefecht massgebende Faktoren und Verfahren, also beispielsweise Erkenntnisse aus der Wehrpsychologie und der Wehrpädagogik, berücksichtigt»[12]. Dass wir noch nicht so weit sind, zeigt eine 1986 erschienene Untersuchung, in welcher der Autor feststellte, dass die Vorgesetzten (zusammen mit der Fachausbildung und der Qualität der Verpflegung) in der Rekrutenschule «ursprünglich wohlwollend und erwartungsvoll eingestuft und anschliessend als glatte Enttäuschungen erlebt» werden[13]!

> Es geht keinesfalls darum, falsche Weichheit zu propagieren, aber es geht darum, die durchaus notwendige Härte in der Ausbildung und im Fordern von Leistungen nicht auf den Umgang mit Menschen auszudehnen.

Kadavergehorsam ist nicht erstrebenswert, da er geistiges Wegtreten und Vertrauensverlust bedeutet, denn «der denkende Soldat – der Mann, der dazu ausgebildet ist, selbständig zu handeln – kann nicht nach einem System geformt werden, das davon ausgeht, dass automatische Reaktion das Höchste sei»[14]. **Es gilt, den jungen Soldaten zu gewinnen.**

Unsere Armee verfügt über ausgezeichnete Reglemente für die taktische Führung, die allein für den Führungserfolg jedoch nicht ausreichen. *Dass* angegriffen wird, stellen sie nämlich nie in Frage. Hinweise, wie der Führer den anspruchsvollen Auftrag, «kraft seiner Persönlichkeit die Verwirklichung der Absicht» zu erzwingen[15], erfüllen kann, fehlen.

Praxisnahe Informationen über *Gesetzmässigkeiten im menschlichen*

Verhalten gehören aber auch zur Führung der Truppe im Gefecht und dürften somit – bei allem Wissen darum, dass in diesem Bereich vieles nicht lernbar, sondern nur erfahrbar ist – im Gepäck des Vorgesetzten, wie andere Führungshilfen, nicht fehlen. Zu vieles wird heute noch dem Zufall, den viele mit Intuition verwechseln, überlassen.

Erfreulicherweise ist ein Umdenken bereits im Gange. So sagte der Kommandant einer Pz Trp RS: «Das Material ist wichtig, der Mensch ist noch wichtiger ... Wir versuchen, die Truppe nicht zum Erfolg zu zwingen, sondern zu gewinnen. Wir glauben, dass der Mensch im Mittelpunkt steht, alles andere ist nur Mittel zum Zweck»[16].

Wo so geführt wird, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich die Erwartungen der Rekruten und Korporale erfüllen und dass die Armee Soldaten erhält, die nicht nur kämpfen könnten, sondern dazu im Notfall auch bereit wären.

Die Armee hat nicht nur durch gute – und das heisst harte – Ausbildung und durch effiziente Rüstung zu überzeugen – vielmehr noch durch klare Führung und glaubwürdige Führerpersönlichkeiten. Damit kann ein positives Wehrklima bei unsern Mitbürgern aufgebaut und auch getragen werden – denn das Wehrklima ist so gut oder so schlecht, wie wir es gestalten.
(Rolf Binder[17])

Anmerkungen

[1] Vgl. Von Schoenau, Karl Ludwig: Kleine Truppenpsychologie; 2. erweiterte Auflage; Ernst Reinhardt Verlag, München/Basel 1964; S. 16.

[2] Ebenda, S. 208.

[3] zitiert nach: Steiger, Rudolf: Zwischenmenschliche Beziehungen in der Armee; in NZZ vom 25.11.1988, S. 25.

[4] Vgl. Knöpfel, Hans Konrad: Die Beziehungen zwischen Chef und Mitarbeiter; Verlag Hans Huber, Bern/Stuttgart/Wien 1979; S. 80.

[5] in: Soldaten im Feuer (übersetzt von Rudolf C. Vetter); Verlag Huber, Frauenfeld 1951; S. 38.

[6] zitiert nach: Knöpfel, Hans Konrad: Beziehungsstörungen im Militär; in Truppenpsychologie, Band 5 der Reihe «Gesamtverteidigung und Armee»; 2. Auflage; Verlag Huber, Frauenfeld 1980; S. 69.

[7] Vgl. Tuggener, Heinrich: Psychologie der Truppenführung; in Truppenpsychologie, Band 5 der Reihe «Gesamtverteidigung und Armee»; S. 32.

[8] Vgl. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 2. Auflage, Verlag Huber, Frauenfeld 1988; S. 134.

[9] Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling; 2. überarbeitete Auflage; Verlag E.S. Mittler & Sohn, Herford/Bonn 1986; S. 109.

[10] Vgl. Marshall, S.L.A.: Soldaten im Feuer, S. 206

[11] in: Zwischenmenschliche Beziehungen in der Armee; in: NZZ, 25.11.1988, S. 25

[12] Vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?; 2. überarbeitete Auflage; Verlag Huber, Frauenfeld 1988; S. 43

[13] Vgl. Leutenegger, Erich: Jugend und Armee – die Entwicklung der Einstellungen zur Armee während der Rekrutenschule; Dissertation Nr. 973, Hochschule St. Gallen, difo-Druck, Bamberg 1986; S. 243.

[14] zitiert nach: Marshall, S.L.A.: Soldaten im Feuer, S. 412.

[15] Vgl. Die Führung des Füsilierbataillons; Schweizerische Armee, Reglement 53.5, 1976; Anhang I, Dienstordnung des Bat Stabes, Ziff 1.1.

[16] Zollinger, Paul; Kdt Pz Trp RS 22/222; anlässlich des Besuches der Militärschule II/89.

[17] Korpskommandant Rolf Binder in: Miliz und Miliztauglichkeit; Referat am TID-Kurs, Flab Br 33, 20.1.1989. ■

Von Mensch zu Mensch.
Unsere Mitarbeiter.

Willi Bärtschi,
Leiter Zahlungsverkehr bei der SBG.

SBG Schweizerische Bankgesellschaft