

Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 48 (1973)
Heft: 9

Rubrik: Mensch im Mittelpunkt

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: 30.04.2026

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

Unfallverhütung und Verkehrserziehung

Im vergangenen Jahr wurde im «ABC des Militärfahrers» ein Wettbewerb zur Erlangung von Ideen für die Unfallverhütung und Verkehrserziehung in der Armee ausgeschrieben. In der Folge wurden insgesamt 103 prüfungswerte Vorschläge eingesandt, die eine von der Militärischen Unfallverhütungskommission gewählte Jury beurteilte und bewertete. Anlässlich einer kleinen Feier in der Kaserne Bern konnte die Jury den Preisgebern die vom Militärdepartement gestifteten Barpreise überreichen. Folgende Arbeiten wurden prämiert:

1. «Kennst Du Dein Fahrzeug?», von Motf Gfr Helbling Eugen
2. «Saubere Scheiben — gute Sicht!», von Motf Kpl Egli Hanspeter
3. «Fahre nur mit glasklaren Autoscheiben!», von Motf Gfr Schmid Emil
4. «Regelmässige Beleuchtungskontrollen für Motorfahrzeuge», von TCS Patr Stutzer Anton.

Die Schweizerische Beratungsstelle für Unfallverhütung hat für die von ihr am besten beurteilten Arbeiten Spezialpreise in Form von Sicherheitsgurten gestiftet. In den Genuss dieser Sonderpreise kamen die beiden Wehrmänner Motf Kpl Egli Hanspeter und Motf Gfr Schmid Emil. P. J.

*

Die Kriegs-Abteilung Presse und Funkspruch

Vom 18. bis 30. Juni dieses Jahres fand die operative Übung 73, kurz OPUS 73, statt. Bei dieser grossangelegten Stabsübung, an der rund 4600 Mann teilnahmen, stand auch die Leitung der Kriegs-Abteilung Presse und Funkspruch (abgekürzt KAPF) im Einsatz. Diesem wenig bekannten Organ kommt in Krisenzeiten eine bedeutsame Aufgabe zu, die in der Folge kurz dargelegt werden soll:

Die Abteilung Presse und Funkspruch ist das Organ des Bundesrates für die Sicherstellung der öffentlichen Information mittels Massenmedien im Katastrophen-, Neutralitätsschutz- und Verteidigungsfall sowie für die Überwachung des Informationswesens in einem aktiven Dienst. Sie hat in Zusammenarbeit mit den Medien die der freien Meinungsbildung dienende Information der Bevölkerung zu sichern und nach Ausfall der zivilen Informationsmittel selbst über das Geschehen im In- und Ausland, über Kriegs- und Versorgungslage und die Absichten der eigenen zivilen und militärischen Instanzen zu orientieren. Zu ihren Aufgaben gehören auch die Gegenaktionen gegen Propaganda, Falschmeldungen und Gerüchtebildung.

Die in Kriegszeiten einsetzenden behördlichen Massnahmen zur Überwachung der Veröffentlichungen und des Nachrichten- und Informationswesens sind wie die Sicherstellung der Information Bestandteil der politisch-psychologischen Kriegsführung. Sie bezwecken vorab den Schutz vor Irreführung durch falsche Nachrichten und Propaganda, vor Verletzung des militärischen oder wehrwirtschaftlichen Geheimnisses und die Bekämpfung von Gerüchten. Die Überwachung dient der Erhaltung

der freien Meinungsbildung und der geistigen und politischen Selbständigkeit.

Oberste Richtlinie für die Tätigkeit der Abteilung Presse und Funkspruch ist die Freiheit der öffentlichen Information und Meinungsbildung.

Die Abteilung ist militärisch organisiert und aus diesem Grunde dem Armeestab administrativ angegliedert. Da sie jedoch der politisch-psychologischen Kriegsführung dient und dafür dem Bundesrat zur Verfügung steht, ist sie dem Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement unterstellt.

Aufbau und Organisation der Abteilung Presse und Funkspruch erfolgte in enger Zusammenarbeit mit Fachverbänden und massgebenden Persönlichkeiten aus Presse, Radio, Agenturen usw. Ausgewiesene Fachleute aus dem Gebiet der öffentlichen Information bekleiden denn auch alle leitenden Posten innerhalb der Abteilung.

P. J.

Mensch im Mittelpunkt

Keine Befehlsgebung ohne Verantwortung (6)

Die Befehlsgebung oder die Auftragserteilung ist ein entscheidender Akt der Führung mit seinen damit zusammenhängenden Anforderungen, Verpflichtungen und Konsequenzen. Das richtige Befehlen ist wesentlich komplexer und unterscheidet sich sehr stark vom blossen Kommandieren. Der Chef kann nicht einfach die notwendigen Anordnungen geben, um nachher in aller Ruhe an seinem Pult die Zeitung zu lesen. Das hohe Salär wäre zu leicht verdient. Es gibt in der Privatwirtschaft und im Militär immer wieder Vorgesetzte, die mit Stolz erklären: Wissen Sie, ich gebe alle Massnahmen schriftlich. Es soll mir keiner kommen und behaupten, ich hätte nichts angeordnet oder ich hätte die Aufgabe anders umschrieben. Auf diese Weise habe ich keine Schwierigkeiten. Und wenn das Ziel nicht erreicht wird, liegt der Fehler eindeutig beim andern!« (In diesem Zusammenhang müssen auch die alles regelnden Pflichtenhefte erwähnt werden, auf die ich jetzt nicht näher eintreten kann.) So brüsten sich jene Chefs und sind sich nicht bewusst, dass sie eine schwache Figur machen. Sie vergessen völlig, dass der Befehl oder der Auftrag einen ganz bestimmten Teil ihres Aufgabengebietes betrifft, für das sie nach wie vor die volle Verantwortung tragen.

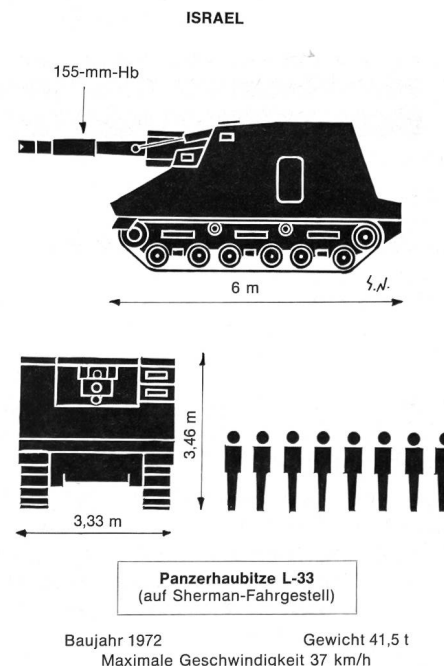
Wer ist denn eigentlich verantwortlich? Für den Erfolg sicher der Chef, und für die Fehlleistungen vermutlich der Untergebene. Wie steht es mit der Haftung, dem Aufkommen für die Folgen und dem sogenannten Kopf-Herhalten? In dieser Frage steckt ein Kernpunkt der Führung. Das Tragen von Verantwortung, ohne bei eventuellen Misserfolgen zur Rechenschaft gezogen zu werden, ist eine zu leichte Bürde und entwertet die Stellung des Vorgesetzten. Wir sind beim heikelsten Faktor der Führung angelangt, über den schon viele

Bücher geschrieben und heftige Debatten geführt wurden. Es geht nämlich um die folgenschwere Frage: Kann die Verantwortung delegiert werden? Die Antwort darauf ist selbst bei Fachleuten nicht eindeutig. Die Meinungsverschiedenheiten drehen sich um folgende drei Versionen: die Verantwortung ist selbstverständlich mit dem Auftrag zu delegieren; die Verantwortung kann nicht delegiert werden; der Chef bleibt in irgendeiner Form weiterhin verantwortlich. Alle drei Auslegungen enthalten bis zu einem gewissen Grad etwas Richtiges; sie genügen aber in der Praxis nicht. Die zentrale Frage ist damit nicht beantwortet. Die beteiligten Leute wollen eine präzisere Antwort.

Die heute am meisten verbreitete Interpretation besteht darin, dass gesagt wird, der Befehlende ist für führungstechnische und der Ausführende für fachliche Fehler verantwortlich. Diese Regelung erscheint im ersten Moment logisch und vernünftig. Sie ist aber immer noch unbefriedigend, denn einem fachlichen Fehler kann bei sorgfältiger Untersuchung gleichzeitig ein Versagen in der Führung zugrunde liegen, indem zum Beispiel der Auftrag nicht vollständig oder an eine ungeeignete Person erteilt wurde. In den häufigsten Fällen ist die Schuldfrage vermischt, und es bedarf eines hohen Führungsvermögens um abzuklären, wo das Schwergewicht des Versagens liegt.

Es ist sicher zweckmässig, dass die Verantwortung delegiert wird. Der Ausführende will mit Recht die Verantwortung für die ihm anvertraute Arbeit tragen. Der Chef aber bleibt mitverantwortlich, ist er doch gegenüber seinem ihm übergeordneten Vorgesetzten voll verantwortlich. Gegen oben oder gegen aussen ändert sich mit der Delegation nichts. Wie der Chef seine Aufgabe im Sinne der Arbeitsteilung innerhalb seiner Abteilung aufteilt,

Panzererkennung





OPEL · VAUXHALL · RANGER · CHEVROLET · BUICK
OLDSMOBILE · PONTIAC · CADILLAC · BEDFORD
GM DIESEL · FRIGIDAIRE

Für die Organisationsgruppe unserer Finanzabteilung suchen wir einen

Fachmann im industriellen Rechnungswesen

Diese

Stabsfunktion

bietet Ihnen Gelegenheit, Ihre Erfahrungen auszuwerten und Ihre eigenen Ideen in selbständiger Arbeit zu verwirklichen.

Nach einem kurzen Training werden Sie zusammen mit Spezialisten der Datenverarbeitung bei der Reorganisation und Automatisierung verschiedener Bereiche unseres Rechnungswesens mitarbeiten.

Bei Bewährung stehen Ihnen Aufstiegsmöglichkeiten in verschiedenen Richtungen offen.

Wir erwarten fundierte Kenntnisse im industriellen Rechnungswesen, Initiative und Beweglichkeit im Umgang mit Mitarbeitern. Vorkenntnisse der englischen Sprache sind erwünscht.

Schreiben oder telefonieren Sie uns und verlangen Sie unser Bewerbungsformular (Telefon intern 578, Herr Willen). Wir freuen uns, Sie kennenzulernen.

GENERAL MOTORS SUISSE SA 2501 BIEL-BIENNE
032 2 61 61



Wir suchen:

Stellvertreter des Chefs der Elektronik-Kontrolle

(Ingenieur-Techniker HTL, Richtung Fernmeldewesen)

Aufgabenbereich:

- Funktionskontrolle der elektronischen Bordanlagen
- Beurteilung von Musterausführungen
- Bearbeitung und Neuerstellung von Prüfvorschriften
- Funktionsprüfung von Messketten für Flugversuche

Mitarbeiter im Konstruktionsbüro Versuchselektronik

(Ingenieur-Techniker HTL, Richtung Fernmeldewesen)

Aufgabenbereich:

- Entwicklungsarbeiten an elektronischen Spezialinstrumenten sowie an automatischen Steuerungs- und Messanlagen
- Durchführung von Eichungen an Messanlagen
- Physikalische/elektronische Messungen an Flugzeugen, Flugzeugteilen und Materialprüfanlagen

Wenn Sie das Diplom eines Tages- oder Abendtechnikums besitzen, evtl. schon Erfahrung auf den entsprechenden Gebieten haben, über etwas Fremdsprachenkenntnisse verfügen und Freude an selbständiger Sachbearbeitung besitzen, dann schreiben Sie uns bitte oder rufen Sie uns an:

Eidgenössisches Flugzeugwerk, Personaldienst
6032 Emmen, Telefon (041) 50 55 11, intern 216

29. Altdorfer Militärwettmarsch

Sonntag, 14. Oktober 1973
Distanz: 24 km
Start und Ziel in Altdorf

Offen für alle Angehörige der Armee, der Festungs-, Grenzschutz- und Polizeikorps. Höchstalter 60 Jahre, d. h. ab Jahrgang 1913.

Einzel- und Gruppenwertung. Schöne Einzelauszeichnungen und Ehrenpreise.

Auskünfte, Reglemente und Meldeformulare durch Sekretariat Militärwettmarsch Altdorf, Postfach, 6460 Altdorf.

Meldeschluss: 15. September 1973

Wir suchen für sofort oder nach Übereinkunft einen

Sachbearbeiter

für die Belange

- Organisation und Ausrüstung der Genietruppen
- Mitarbeit bei Studien
- Planung und Realisierung in personeller und materieller Hinsicht.

Es handelt sich um eine verantwortungsvolle, abwechslungsreiche Arbeit in kleinem Team.

Erwünscht ist Ingenieur-Techniker HTL oder Berufsmann, der sich weitergebildet hat. Redaktionelles Geschick. Muttersprache Deutsch, gute Kenntnisse einer zweiten Amtssprache, Englischkenntnisse erwünscht. Of oder höherer Uof der Genietruppen bzw. Reparatur- oder Transporttruppen wird bevorzugt.

Abteilung für Genie und Festungen, Mattenhofstrasse 5, 3003 Bern.
Nähere Auskunft erteilt gerne Telefon (031) 67 30 10.

ist seine Sache. Es wäre kaum auszudenken, wohin es führte, wenn die Aufgliederung der Tätigkeitsgebiete die Verantwortung des bezüglichen Chefs änderte. Bei der Abklärung der Verantwortung für einen Fehler müsste die Geschäftsleitung stets auf den untersten Mitarbeiter greifen, weil alle Mittelstufen ihre Verantwortung wohlweislich und vorsorglich delegiert oder abgeschoben haben. Ohne Mitverantwortung des Kadrs lässt sich meines Erachtens kein Betrieb führen. Nur dank der Mitverantwortung wird dem Beauftragten die Angst genommen und ihm die Garantie gegeben, dass man ihn nicht im Stiche lässt und seine Leistung gerecht beurteilt. Der Jurist und neulich auch Leute aus dem Gebiete der Betriebsführung können sich mit dieser These der Delegation der Verantwortung nicht befreunden. Sie wollen eine Regelung, welche die Schuld juristisch einwandfrei erkennen lässt. Sie sehen in der Delegation einerseits und in der Beibehaltung einer Mitverantwortung des Chefs andererseits einen Widerspruch. Bei näherer Betrachtung besteht jedoch keine Kontradiktion. Der Chef delegiert an seinen Untergebenen einen Teil seines Aufgabengebietes mit der vollen Verantwortung. Für den betreffenden Mitarbeiter ist die Situation klar. Wie sich das Verantwortungsverhältnis seines Vorgesetzten gegen oben verhält, braucht ihn nicht zu beschäftigen.

Mit der jeweiligen Abklärung des Verantwortungsverhältnisses zwischen Chef und Mitarbeiter bleibt zum Glück ein Feld offen, das dem Vorgesetzten Gelegenheit bietet, seine Chefqualitäten zu beweisen. Die Kunst des Führens nimmt dort ihren Anfang, wo die Vorschriften aufhören und das Ermessen des Chefs in Funktion tritt. Wenn mit Paragraphen die Führung geregelt werden könnte, müsste nicht so viel über dieses Problem geschrieben und gesprochen werden.

Wenn schon nach einem Schuldigen oder Sündenbock gesucht werden muss, soll der Chef zunächst mit sich selbst ins Gericht gehen. Die Führung beginnt bekanntlich beim Vorgesetzten selbst; seine Führungsqualität hängt von der Strenge ab, mit der er sein eigenes Verhalten in die Waagschale der Justiz wirft. Dies müssen alle Chefs auf allen Stufen beherzigen. Es ist nicht einfach, aber hier liegt der Ursprung, hier befindet sich das Tor zur Führung, durch das wir gehen müssen, wenn wir erfolgreiche Vorgesetzte werden wollen. In den meisten Fällen ist eine Untersuchung, die bei uns selbst beginnt, rasch abgeschlossen. Wenn ich mich frage, was ich falsch gemacht habe, was ich besser hätte tun können und welche Konsequenzen zu ziehen sind, erübrigt sich in der Regel ein Suchen nach weiteren Sündern.

Den Chefs, die Angst haben, dass ihnen mit der Mitverantwortung zu viel aufgebürdet würde, ist abschliessend zu sagen, dass sie von der segensreichen Auswirkung der erwähnten Konzeption ebenfalls profitieren, da auch sie Untergebene sind und es im gleichen Masse zu schätzen wissen, wenn ihr Vorgesetzter im selben Sinne ihnen gegenüber seine Mitverantwortung schicklich einkalkuliert.

Bis zum nächstenmal!

P. H. Hess

Termine

September

1. Bischofszell (Thurg. UOV)
2. Militärischer Dreikampf
- 8./9. Zürich (UOV)
9. Zürcher Nacht-Distanzmarsch
15. Biel (Sof romands)
Dreikampf der bernischen Uof
Oetwil a. S. (UOG Zürichsee r. U.)
Dreikampf-Turnier
- 17.—19. Jerusalem (Israel)
Internationaler Drei-Tage-Marsch
- 22./23. Chur (BOG)
12. Bündner Zwei-Tage-Marsch
Chur—St. Luzisteig—Chur
23. Reinach AG (UOV)
30. Aargauer Militärwettmarsch
- 28.—30. Zürich
2. Internationales Militärmusik-Treffen
- 29./30. Ostermundigen (SUOV)
Zentralkurs Zivilschutz

Oktober

6. Sursee (SUOV)
Zentralkurs «Zivile Verantwortung»
- 6./7. Männedorf (UOG Zürichsee r. U.)
9. Nacht-Patrouillen-Lauf
- 13./14. St. Gallen (UOV)
Schnappschiessen
auf Olympiascheiben
14. Altdorf
29. Altdorfer Militärwettmarsch
- 18.—29. **Militärgeschichtliche Exkursion nach Israel**
(Informationen durch die Redaktion)
- 27./28. SVMLT, Sektion Zentralschweiz
15. Zentralschweizer Distanzmarsch nach Sempach

1974

Januar

20. Samedan (UOV Oberengadin)
4. Militärischer Ski-Einzellauf
mit Schiessen
- 26./27. Mythengebiet (UOV Schwyz)
2. Winter-Mannschaftswettkämpfe

April

27. Zug (UOV)
6. Marsch um den Zugersee

Mai

4. Luzern (SUOV)
Delegiertenversammlung
18. Amriswil (UOV)
100-Jahre-UOV-Skorelauf

Juni

- 7./8. Biel (UOV)
16. 100-km-Lauf

1975

Juni

- 6.—8. **Brugg (SUOV)**
Schweizerische Unteroffizierstage

Militärische Grundbegriffe

Die Idée de Manœuvre

Der auch bei uns oft verwendete militärische Führungsbegriff der «idée de manœuvre» stammt unverkennbar aus dem französischen Sprach- und Denkbereich. Seine deutsche Übersetzung als «Kampflplan» erfasst sein Wesen nicht in allen Teilen. Vor allem bringt sie zu wenig zum Ausdruck, dass es sich dabei um das Ergebnis eines Denkprozesses von höchster geistiger Individualität handelt. Die idée de manœuvre ist das Ergebnis einer eingehenden Beurteilung der Lage, in welcher der Führer seinen Auftrag, die Feindlage, seine eigenen Mittel und ihre Möglichkeiten, Geländewetter- und Zeitfaktoren in gegenseitige Übereinstimmung gebracht hat und in der er in intensiver Denkarbeit zu seinem Entschluss gelangt ist. In der idée de manœuvre kommt zum Ausdruck, wie der Führer den Ablauf der Kampfhandlungen zu gestalten beabsichtigt. Sie besteht aber nicht aus einzelnen militärtechnischen Massnahmen und Anordnungen, sondern in einer oder mehreren leitenden Ideen. Das gedankliche Element hat den Vorrang, die technische Verwirklichung steht zurück. Die idée de manœuvre des Führers drückt die führenden Gedanken einer Kampfhandlung aus; sie ist mehr als ein Plan — sie ist eine Vision.

Massgebend für einen Kampfverlauf ist nicht nur der Umstand, dass der verantwortliche Führer zu einer idée de manœuvre gelangt ist, sondern dass auch seine Unterführer diese Führungsidee kennen und in der Lage sind, ihr eigenes Handeln in die Absichten des obernen Führers und den von ihm angestrebten Endzweck einzuordnen. Die Kunst der Befehlsgebung im Gefecht besteht darin, die Unterführer derart über die eigenen Absichten zu unterrichten, dass sie die Ideen des Chefs so genau kennen und in der Lage sind, jederzeit im Sinne seiner Zielsetzungen zu handeln.

Ohne schematisch zu sein, enthalten unsere Führungsvorschriften eine gewisse Reihenfolge der Befehlspunkte, die kein operativer oder taktischer Befehl auslassen sollte. Unter diesen ist der Punkt «Absicht» besonders bedeutsam. Die für die damalige Zeit sehr fortschrittliche schweizerische Felddienstordnung von 1927 stellte (Ziff. 77) ausdrücklich fest, dass die «eigene Absicht» die wichtigste Angabe eines Befehls sei, sie verkünde den Entschluss des Führers, das Ziel und den Plan, den er verfolge. Nur wenn der Unterführer hierüber klar sehe, werde er im Sinn und Geist des Befehls selbständig arbeiten, auch wenn Reibungen und Überraschungen die Lage so ändern, dass er im einzelnen oder im ganzen anders handeln muss, als der Auftrag lautet. Diese Betrachtungsweise übernimmt auch das Reglement Truppenführung von 1951 (Ziff. 253). Es bezeichnet ebenfalls die Darlegung der Absicht als den wichtigsten Teil jedes Befehls. Dieser erläutere den Unterführern die grossen Linien des Kampf-