

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 48 (1973)

**Heft:** 9

**Rubrik:** Termine

#### 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:** 28.01.2026

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

ist seine Sache. Es wäre kaum auszudenken, wohin es führt, 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 Kaders 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 befrieden. 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 anderseits 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 Sünderbock 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 Sünden.

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

## Militärische Grundbegriffe

### 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)
- Schnapschiessen 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**

### Die Idée de Manœuvre

Der auch bei uns oft verwendete militärische Führungs begriff der «idée de manœuvre» stammt unverkennbar aus dem französischen Sprach- und Denkbereich. Seine deutsche Übersetzung als «Kampfplan» 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 militärotechnischen 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 Kampfablauf ist nicht nur der Umstand, dass der verantwortliche Führer zu einer idée de manœuvre gelangt ist, sondern dass auch seine Unterführer diese Führungs idée kennen und in der Lage sind, ihr eigenes Handeln in die Absichten des obigen 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 Führungs vorschriften 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 selbstständig 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-