

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

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 49 (1974)

**Heft:** 8

**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:** 23.02.2026

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



### Gruss den Unteroffizierskameraden in der Schweiz

Als Präsident der AESOR entbiete ich allen Kameraden des SUOV meinen soldatischen Gruss.

In den Jahren 1974 und 1975 werde ich der Vereinigung Europäischer Unteroffiziere vorstehen und meine ganze Kraft einsetzen sowie alle mir in meinem Namen gegebenen Möglichkeiten nutzen, für ein freies, friedliches und versöhntes Europa zu agieren. Als erste Grossveranstaltung in Österreich diesem Zwecke dienend, findet in der Zeit vom 13. bis 15. September 1974 der AESOR-Kongress in Innsbruck statt.

Dieser Kongress möge sich zu einem Sammelpunkt unverdorbener Kräfte gestalten, wo sich Soldaten aus verschiedenen europäischen Ländern begegnen — sich gegenseitig Achtung erweisen, die jeweiligen nationalen Besonderheiten kennenlernen und den gegenseitigen Respekt für die erbrachte Gesinnung und Bereitschaft bekunden.

Darüber hinaus sollen der Bevölkerung, den politischen Honorationen sowie den militärischen Führern die Bemühungen der AESOR um kameradschaftliche Kontakte und Beziehungen zwischen den europäischen Armeen und ihrer Soldaten vor Augen geführt werden.

Der ernste Teil dieses Kongresses wird von gesellschaftlichen Einladungen unterbrochen, damit die Teilnehmer auch Land und Leute kennenlernen können. So findet außer dem «Ball der Nationen» auch ein Tiroler-Abend mit Folklore und Musik statt, um den Kongressteilnehmern den Aufenthalt in Innsbruck so angenehm als möglich zu gestalten.

Es gereicht mir zur Ehre, die Schweizer Unteroffizierskameraden herzlich in die Hauptstadt des Tirols einzuladen. Mögen recht viele Mitglieder des SUOV im September den Weg zu uns nach Österreich finden und mit ihrer Anwesenheit unsere gegenseitigen guten Beziehungen und den gemeinsamen Glauben an unsere Sache bezeugen.

gez. J. Hecheberger, Vzlt  
Präsident der AESOR

## Mensch im Mittelpunkt

### Das käufliche Führungsmodell (17)

«Wir haben das Partnerschafts-Führungsmodell eingeführt und fahren gut damit», «wir prüfen gegenwärtig das St. Galler Modell, es scheint etwas für sich zu haben», «für meinen Betrieb kommt nur das Harzburger-Modell in Frage. Es ist meines Erachtens das beste, weil es alle Aufgaben und Kompetenzen in Form von Pflichtenheften bis ins kleinste Detail festhält», «für uns gibt es nur das kooperative Führungssystem!», «ich bin vom Management durch Zielsetzung begeistert. Wir setzen Ziele und beurteilen unsere Mitarbeiter nach der Erreichung oder Nichterreichung des gesteckten Ziels. Sehr einfach!», «wir gehen noch weiter und haben das Management durch Fehlentscheidungen gewählt. Der Urheber dieses Modells (Emil Kowalski) beweist, warum alle wirtschaftlichen und technischen Errungenschaften, ja, alle Fortschritte der Menschheit nur durch kreative Fehlentscheidungen zustande gekommen sein müssen.» Solche Äußerungen kann man hin und wieder bei Gesprächen von Unternehmern, Vorgesetzten und auch Offizieren vernehmen, die glauben, sich mit der Kenntnis von Führungsmodellen in Management-Fragen genügend auszukennen. Diese Leute sind im Bild, und es geht bei ihnen nur noch um die letzten, höheren Fragen der Geschäftsleitung. Wer von den verschiedenen Führungsmodellen spricht und sogar eines davon «gekauft» hat, ist auch auf diesem Gebiete «in»!

Diskussionen über Führungsmodelle muten mich oft merkwürdig an. Sind wir mit unserer Konsumgesellschaft wirklich so weit, dass selbst Führungssysteme fixfertig gekauft und eingeführt werden können? Ja, man ist sogar bereit, dafür hohe Geldsummen zu bezahlen, nur damit man «es» auch hat. Man macht sich die Sache wirklich leicht. Oft ist sich ein Unternehmer gar nicht bewusst, dass das scheinbar neueste Modell auf alten klassischen Grundbegriffen beruht, wie sie damals beim Aufkommen der wissenschaftlichen Betriebsführung geschaffen wurden. Aber jene Prinzipien sind so einfach und klar, dass sie vor lauter modischen Fachausdrücken nicht mehr gesehen werden. Sie müssen in einem neuen Kleide an den Mann gebracht werden. Ein neuer, zugkräftiger Name ist notwendig. Man könnte fast meinen, dass die Führungsmodelle eine Modesache geworden wären. Es ist nur zu hoffen, dass sie nicht so oft wechseln wie die Launen der Mode.

Hocherfreut war ich einmal, als mir ein Wirtschaftsführer auf meine Frage, welchen Führungsstil er in seinem Unternehmen anwende, mit Stolz zur Antwort gab: «In meinem Betrieb haben wir das System „home made“! Aufgrund eingehender Studien haben wir dieses Modell selbst entwickelt und erschaffen. Es funktioniert zur Befriedigung aller und hat uns keinen Rappen gekostet. Die damit verbundenen internen Kosten durften wir ruhig über das Konto „Kaderschulung“ abbuchen.»

Führungsmodelle lassen sich nicht einführen wie Buchhaltungssysteme oder technische Anlagen. Es geht um den Menschen im Betrieb. Die Art der Führung muss der Geisteshaltung der obersten Geschäftsleitung entsprechen und kann nicht «importiert» werden. Wenn in den Köpfen des leitenden Kaders darüber Klarheit herrscht, muss nicht nach einem Führungsstil Ausschau gehalten werden. Die Leitung wird höchstens die vorhandenen technischen Mittel benützen, um die Verwirklichung *ihrer* Führungskonzepte zu ermöglichen. Die Hauptarbeit, die Schaffung eines Führungsstils aufgrund ihrer Einstellung zum Mitmenschen, hat sie selber zu leisten. Alles wirklich Kostbare muss erworben werden, um es zu besitzen. Bei Gesprächen über Führungsmodelle stösse ich mich oft noch an etwas Anderem. Wenn mit Überzeugung gesagt wird, man huldige dem liberalen oder dem kooperativen Führungsstil, sehe ich daran, dass hin und wieder in Unkenntnis der Führungsfeinheiten fälschlicherweise alles über einen Leisten geschlagen wird. Die sture Innehaltung eines Führungsstils entspricht selten der richtigen Führer, da diese ein auf jede Person abgestimmtes Verhalten bedingt. Führen ist kein Einheitsbegriff. Die Art der Führung richtet sich nicht einzig und allein nach dem Führungsmodell, sondern nach den vorliegenden, ganz persönlichen Verhältnissen. Deshalb ist es durchaus möglich, dass wir im gleichen Betrieb einen grosszügigen, liberalen und auch einen autoritären Führungsstil vorfinden. Es kann angebracht sein, dass gewisse Mitarbeiter, selbst in einem kooperativ geführten Betrieb, vorübergehend autoritär geführt werden müssen. Die starre Handhabung eines Modells hat mit zweckmässiger Führung wenig zu tun. Jedes Glied einer Gemeinschaft wird nach jener Art geführt, die seinen Fähig-



«Leutnant, Befehl ausgeführt — Stosstrupp auf dem kürzesten Weg an die Front spiedert!»

## Termine

### August

- 10. Münsingen (UOV)  
Militärischer Dreikampf der SIMM
- 31. Brugg (SUOV)  
Übungsleiterkurs
- 31. Brienz (UOV)  
2. Militärwettkampf
- 31. 8. /  
1. 9. Plasselb FR  
«Ehre und Treue»  
6. Gedenkmarsch des SMSV

### September

- 1. Buchrain (UOV Amt Habsburg)  
Habsburger Patrouillenlauf
- 7. Kreuzlingen (UOV)  
3. Kant. Mil. Dreikampf des KUOV
- 7./8. Zürich (UOV)  
10. Zürcher Distanzmarsch
- 14. Egental (LKUOV)  
Felddienst-Uebung
- 13.—15. Innsbruck (AESOR)  
6. Kongress der AESOR
- 14. Schwarzenburg (VBUOV)  
Dreikampf des VBUOV
- 22. Grenchen  
Veteranentagung SUOV
- 28./29. Chur (BOG)  
13. Bündner Zweitagemarsch

### Oktober

- 12. Sursee (SUOV)  
Zentralkurs Bürger und Soldat
- 13. Altdorf  
30. Altdorfer Militärwettmarsch
- 20. Kriens (UOV)  
Krienser Waffenlauf
- 26./27. Thun (Fw Ges)  
14. Kant. Bern. Fw-Wettkampf

### November

- 9. Männedorf (UOG)  
10. Nachtpatrouillenlauf  
der UOG Zürichsee rechtes Ufer
- 9./10. 16. Zentralschweizer Distanz-  
marsch des SVMLT nach Wauwil

### 1975

#### Januar

- 25./26. Rothenfluh—Ibergeregg  
(vor Schwyz)  
Winter-Mannschaftswettkämpfe

#### März

- 22. Luzern (LKUOV)  
Delegiertenversammlung

#### April

- 26. Rapperswil (SUOV)  
Delegiertenversammlung

#### Mai

- 10./11. Bern (SUOV)  
16. Schweiz. Zwei-Tage-Marsch
- 23./24. Luzern  
SAT 75

#### Juni

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

### September

- 13./14. Innsbruck (AESOR)  
Europäische Uof-Wettkämpfe

keiten und seinem Charakter entspricht. Eine gründliche Schulung in bezug auf die zwischenmenschlichen Beziehungen ist deshalb unumgänglich. Je nach dem Grad der Ausbildung kann schrittweise die liberalste Führungsart angestrebt werden. Niemals sollte mit der Einführung eines Führungssystems begonnen werden, ohne dass dafür der Boden gegeben ist. So ist es zum Beispiel nicht ratsam, in gewissen Entwicklungsländern von heute auf morgen die demokratische Staatsordnung einzuführen. Das Volk muss für diesen Schritt vorbereitet sein, ansonsten gegen teilige Auswirkungen eintreten können.

Das Gesagte gilt selbstverständlich auch für den Militärdienst. Auch hier beschäftigt man sich mit der Frage eines angemessenen Führungskonzeptes. Beim Vorgehen ist die richtige Einschätzung der vorherrschenden Geisteshaltung und des Bildungsstandes der Truppe von entscheidender Bedeutung. Der gewählte Führungsstil gilt wohl als Fundament, schliesst aber notwendige Abweichungen, besonders während der Einführungszeit, nicht aus. Die Gründe für solche Sonderfälle müssen den Beteiligten genau bekanntgegeben werden. Ein Modell kann nicht unmittelbar befriedigend funktionieren. Es muss sich einleben und bewähren. Dieser Prozess kann sich über Jahre erstrecken. Der Entwicklungsphase darf nicht durch äusserliche unzusammenhängende Verhaltensänderungen und -Erleichterungen vorgegriffen werden. Es geht um ein gegenseitiges Reifen und Wachsen. «Mensch im Mittelpunkt» stellt sich nicht von selbst ein, dieses Postulat bedingt intensive Schulung, Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Verständnis für den Mitmenschen.

Bis zum nächstenmal! P. H. Hess

erreichte damit wieder ein Spitzenresultat von 1220 Punkten.

Mit einem Endresultat von 3535 Punkten wurde Ernst Engeli klarer Sieger der diesjährigen Veranstaltung. Der Vorjahressieger Hans Thomann, Märwil, wurde mit 3480 Punkten auf den zweiten, und Erwin Lüthy aus Thayngen, der am Samstag die Zwischenrangliste anführte, mit 3458 Punkten auf den dritten Platz verwiesen.

Bei den Senioren sicherte sich Karl Meier, Neschwil, mit 3293 Punkten den Sieg knapp vor Beat Weishaupt vom UOV Teufen mit 3284 Punkten und dem Winterthurer Mathias Schlegel mit 3265 Punkten.

In der Kategorie Altersklasse gewann der bekannte Arboner Dreikämpfer Werner Rhomberg mit dem ausgezeichneten Resultat von 3234 Punkten klar vor Ulrich Hagenbucher, Birnensdorf, 3215 Punkten und Hans Kurz aus Turbenthal mit genau 3000 Punkten.

In der Kategorie der Veteranen gelang gar ein dreifacher Arboner Sieg. Mit einer für diese Altersklasse seltenen Punktzahl von 3275 Punkten gewann der unermüdliche Albert Hungerbühler vom UOV Arbon vor seinen Kameraden Karl Rüeger, 3005 Punkte, und Heinz Trösch sen. mit 2697 Punkten die Goldmedaille in dieser Kategorie.

In der Nachwuchskategorie der Junioren, diese hatten nur zwei Disziplinen zu absolvieren, gewann der Waldstatter Heinz Steiner mit 2113 Punkten vor Beat Riget, Turbenthal, 2035 Punkte, und Peter Benz, Engnach, mit 2016 Punkten.

Der Unteroffiziersverein Arbon als Veranstalter unter der Leitung des OK-Präsidenten Emil Ribi möchte es nicht unterlassen, allen Aktiven und Funktionären, besonders aber den Stadtschützen von Arbon, dem Samariterverein Roggwil und vor allem den Gemeinden Roggwil und Arbon für ihre grosszügige Unterstützung zu danken.

oe



## Neues aus dem SUOV

### Auch der 3. Arboner Sommer-Mehrkampf wiederum ein grosser Erfolg

Am 15./16. Juni 1974 fand bei strahlendem Wetter und idealen Bedingungen der 3. Arboner Sommer-Mehrkampf in Roggwil statt. 134 Wettkämpfer aus Deutschland, Frankreich und der Schweiz nahmen an der diesjährigen Dreikampfveranstaltung teil.

Auf der 5,3 km langen Laufstrecke zwischen Roggwil und Winden wurden sowohl am Samstagnachmittag als auch am Sonntagmorgen absolute Spitzenresultate erzielt. Der Tagessieger Ernst Engeli unterbot die festgesetzte Ideallaufzeit von 22 Minuten um genau 4 Minuten und erreichte damit ausgezeichnete 1240 Punkte. Beim 300-m-Schiessen auf A-Scheiben mit 10er-Teilung erreichte er mit nur 5 Verlustpunkten das gute Resultat von 1075 Wertungspunkten. Beim HG-Werfen erzielte er von maximal 60 Trefferpunkten deren 59 und

## Leserbriefe

Sehr geehrter Herr Herzig

In der Ausgabe 6/74 nimmt in der Rubrik «Leserbriefe» Karl L. in Z. (15 Jahre) zum Thema «Jugend und Armee» Stellung. Wenn sich der junge Mann für dieses Thema interessiert und das «Z» zufällig Zürich bedeutet, so würde Karl vermutlich das Forum «Jugend und Armee» als aktiven Mitwirker aufnehmen. Er soll sich bei unserem Marcel Peier (Tel. 01 34 75 77, intern 58) melden und er wird jede gewünschte Auskunft erhalten.

M. P. in Z.

Gerne hoffe ich, dass unser junger Leser von diesem dankenswerten Angebot Gebrauch macht.

\*