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

Herausgeber: Schweizerischer Fourierverband

Band: 71 (1998)

Heft: 1

Artikel: Fourier : Mutter der Truppe

Autor: Ziegler, Albert

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-520071

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: 15.07.2025

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

Fourier - Mutter der Truppe

Die Armee ist in mancherlei Hinsicht ähnlich herausgefordert wie die Wirtschaft. Umstrukturierungen, Rationalisierung, technischer Fortschritt mit allerhand neuen Kommunikationssystemen sind zu bewältigen und zu verkraften. Vom gesellschaftlichen und politischen Umfeld ganz zu schweigen.

Damit sind viele Sorgen und Aufgaben, aber auch Gefahren verbunden. Nicht die letzte Gefahr besteht darin, dass wir - in Wirtschaft und Armee - das vergessen, was man *Unternehmenskultur* nennt. Dafür hat man heutzutage - so scheint es - weder Interesse noch Zeit, noch Geld. Die Technik beherrscht das Feld. Die Kultur gerät ins Abseits. Was aber hat es mit dieser Unternehmenskultur an sich?

Albert Ziegler

Pater Albert Ziegler, SJ, 1927, Dr. phil., lic. theol., besuchte in Zürich die Volksschulen, bei den Benediktinern in Disentis das Gymnasium und studierte Geschichte, Philosophie und Volkswirtschaft an der Universität Freiburg (Schweiz). 1948 trat er in den Jesuitenorden ein. 1956: Promotion zum Dr. phil. an der Universität Freiburg; 1955 bis 1959 Studium der Theologie in Löwen (Belgien); ab 1961 Studenten- und Akademikerseelsorger an den beiden Zürcher Hochschulen. 1980: Rektor der Theologischen Kurse für Laien, TKL, Zürich. 1984 bis 1992 Lehrauftrag an der Theologischen Fakultät, Katechetisches Institut Luzern; ab 1992 Mitglied der Ethischen Kommission der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften. Mitarbeit in der allgemeinen und theologischen Erwachsenenbildung. Häufige Tätigkeit als Gastreferent zu berufsethischen Themen bei Veranstaltungen im Bereich Wirtschaft und Politik sowie zahlreiche Veröffentlichungen auf diesem Gebiet.

Unternehmenskultur in der Wirtschaft

Unternehmenskultur sind die in einem Unternehmen herrschenden Gewohnheiten und Gepflogenheiten. Unser Wort *Kultur* kommt nämlich vom lateinischen Wort *colere*. Es bedeutet pflegen. Gepflegt wird, was der Mühe des Pflegens wert ist. Pflegenswert ist, was man schätzt und liebt. Wenn man das Schätzenswerte längere Zeit pflegt, kommt es zu den *Gepflogenheiten* oder den (lieben) *Gewohnheiten*.

Unternehmenskultur ist folglich der Inbegriff jener alltäglichen, oft ungeschriebenen und unbedachten (weil selbstverständlich und zur Gewohnheit gewordenen) Gepflogenheiten. Diese Gepflogenheiten geben dem Unternehmen sein besonderes Gepräge.

Ein Chefarzt erzählt, weshalb er die Stelle in einem bestimmten Spital übernommen habe. Es sei ihm aufgefallen, dass man sich in diesem Spital am Morgen jeweils noch persönlich begrüsse. Das war keine dienstliche Vorschrift. Es stand vermutlich auch nicht in einem gedruckten Leitbild. Das verstand sich in diesem Spital von selber. Die Alten machten es vor. Die Mittelalterlichen machten es mit. Die Jungen machten es nach. Derart kam es zum Brauch, zur Gewohnheit und Gepflogenheit des Grüssens.

Dieser Brauch gab offenbar dem Spital ein Gepräge, das auch Aussenstehenden auffiel. Kein Mensch hatte gegenüber dem Chefarzt vom Grüssen gesprochen. Er hatte es erlebt. Es war ihm aufgefallen. So ging es wohl den meisten, die das Spital besuchten.

Das Beispiel führt zu einer dreifachen Einsicht. *Erstens* trug der Brauch des Grüssens zum guten Ruf des Spitals bei. Mehr als nur Routine, war das Grüssen ein Ausdruck dafür, wie menschlich man im Spital miteinander umging. *Zweitens* brachte der Brauch dem Spital auch Erfolg. Denn der Brauch gab beim künftigen Chefarzt den Ausschlag, den Ruf anzunehmen. *Drittens* zeigt der *allgemeine* Brauch: *Getragen* wird die Unternehmenskultur von der grossen Mehrheit derer, die im Unternehmen arbeiten und leben.

Allerdings entstand der Brauch wohl kaum von selbst. Eine oder einer musste beginnen. Eine oder einer, bald aber einige durften sich nicht entmutigen lassen. Das heisst: Geprägt wird die Unternehmenskultur von besonders einflussreichen Persönlichkeiten. Solche Persönlichkeiten geben den Ton an, der die Musik macht. Sie müssen keineswegs immer die oberen Ränge der Hierarchie einnehmen. Herausragende Persönlichkeiten gibt es auf allen Stufen. Neben der amtlichen Autorität gibt es die persönliche.

Diese Unternehmenskultur ist heute in Gefahr. Denn die Kultur ändert sich langsamer als eine Struktur. Strukturen kann man organisieren und von oben her diktieren. Kultur muss wachsen. Wachstum braucht Zeit. Dafür scheinen die Manager an der Spitze keine Zeit mehr zu haben. Allen gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz scheinen die Technokraten sich mit der Bürokratie zu begnügen. Das führt zur *inneren Kündigung* derer, die sich mit dieser technokratischen Unkultur nicht zufriedengeben können. Das Ergebnis ist der *Dienst nach Vorschrift,* dem das innere Engagement fehlt.

Mit diesem Handschlag zur Ernennung zum Fourier trägt er als «Mutter der Truppe» entscheidend zur Unternehmenskultur in der Armee bei.
Foto Zaugg, Steffisburg

Solche Erscheinungen erleben wir heute bei den Grosskonzernen nur allzu oft. Mit der Rationalisierung wirft man kurzerhand über Bord, was man jahrzehntelang unter dem Gedanken der *Humanisierung am Arbeitsplatz gepflegt* hatte. Gilt das nur in der Wirtschaft?

Unternehmenskultur auch in der Armee

Wenn ich mich nach der Unternehmenskultur in der Truppe frage, fallen mir drei kennzeichnende Beispiele ein.

Die verstopfte Toilette

Wir waren im Zugerland. Die Soldaten hatten sich am Zuger Kirsch, mehr als ihnen guttat, gütlich getan. Die Folge war, dass sie sich das Abendessen noch einmal durch den Kopf gehen liessen. Das Nachfolgeproblem bestand darin, dass die Toiletten des Schulhauses völlig verstopft waren.

Beim «Zimmerverlesen» um zehn Uhr kam der Feldweibel ins Kantonnement und rief: «Freiwillige vor! Die Toiletten müssen entstopft werden.» Begreiflich, dass jedermann sich drückte. Auch ich gehörte zu den Drückebergern. Nun sprang neben mir ein Kamerad auf und rief: «Halt, da müssen Fachleute her. Ich bin Installateur.» Sagte es und machte sich freiwillig und unverdrossen ans nicht gerade appetitliche Werk.

Sein Berufsstolz hatte ihm keine Ruhe gelassen. Das Werk musste getan werden. Dies konnte keiner so gut wie er. Also war er an der Reihe. Das verstand sich für ihn von selbst.

Die vergessenen Übersocken

Es war im WK im Tessin. Beim Stundenhalt hatte ein Soldat seine Wollsocken gewechselt. Auf dem Weitermarsch fiel ihm zehn Minuten später ein, dass er die Socken am Rastplatz vergessen hatte. Er ärgerte sich. Er konnte sich aber nicht entschliessen, umzukehren und die vergessenen Socken zu holen.

Ich war damals schon im Kloster. Da dachte ich: «Jetzt bist du an der Reihe!» Ich legte meinen Rucksack an den Strassenrand. (Dies war damals noch möglich.) Ich kehrte um und holte die Socken. Ich habe nicht vergessen, wie erstaunt mein Kamerad war. Erst jetzt wurde mir richtig deutlich, dass ich mit meinem Vorgehen, das ja ein Zurückgehen war, die Kameradschaft gepflegt hatte.

Was ist die Lehre der beiden Geschichten? Offenbar bestand in unserem Zug eine gute Unternehmenskultur. Zu den Gepflogenheiten gehörte eine selbstverständlich geübte, wechselseitige Hilfsbereitschaft. Wir fragten nicht nach dem Verursacherprinzip: «Wer den Schaden angerichtet hat, soll ihn auch beheben.» Uns allen war klar: «Wenn die Milch überlaufen

ist, muss man putzen.» Also putzten wir. Man half, wo man konnte, und setzte sich dort ein, wo man sich selber als der Geeignetste vorkam.

Zugleich zeigen die beiden Beispiele erneut, dass die Unternehmenskultur von allen getragen werden muss. Wie aber steht es um die Einsicht, dass die Unternehmenskultur von einigen Einflussreichen geprägt wird? Das dritte Beispiel kann es zeigen.

Das verbindende Fest

Ein frischgebackener Leutnant kam zur Genietruppe. Er stellte sich vor seine Mannen hin und befahl: «Wir müssen die Balken auf die Alp tragen.» Dann kam der Befehl: «Balken auf!» Keiner rührte sich. Die Hände blieben in den Hosensäcken. Was tun? Eine dienstliche Untersuchung wegen Dienstverweigerung? Dann lägen die Balken bestimmt noch heute am Strassenrand.

In seiner Unbeholfenheit machte der Leutnant das einzig Richtige. Er nahm den ersten Balken auf die Schulter und zog einsam los. Kaum war er die ersten zwanzig Meter gegangen, belud sich der Wachtmeister mit dem zweiten Balken. Dann kamen auch die andern. Natürlich wurde nicht gesungen, sondern geflucht. Doch jeder trug seinen Balken.

Nach einer Stunde waren die Balken auf der Alp. Inzwischen hatte der Fourier Esswaren und Tranksame herbeigeschafft. Ein Fest begann. Das war der Einstand des Leutnants. Aus den Mannen war eine Mannschaft geworden.

Was lehrt die dritte Geschichte? Sie zeigt, dass die Unternehmenskultur auch in der Armee von bestimmten Persönlichkeiten geprägt wird. Da war der frischgebackene Leutnant. Er ist später Berufsoffizier und Oberst geworden. Doch damals ging es ihm für sein ganzes weiteres Leben auf: Wer erfolgreich befehlen will, muss Vorbild sein. Vorbild ist nicht, wer sich als Vorbild aufspielt und sich - ich weiss nicht was - dünkt. Vorbild ist, wer so vorangeht, dass die andern mitkommen und einem nacheifern. Da war die Mannschaft. Sie hatte gelernt, dass der Leutnant bereit war, was er befahl, auch selber zu tun. Das schuf Vertrauen.

Da war endlich auch der Fourier. Auch er hatte zur richtigen Zeit das Richtige in der richtigen Weise getan. Er hat dem beschwerlichen Marsch auf den Berg zum krönenden Fest auf der Alp verholfen. Dank ihm und seinem Fest blieb der Marsch auf den Berg und der Abend auf der Alp unvergessen. Es war der Fourier, der entscheidend zur Unternehmenskultur beigetragen hatte. Ohne das abschliessende Fest wäre die Erinnerung an den Marsch auf den Berg bald verblasst.

Der Fourier - Mutter der Truppe

Ja, der Fourier. Bekanntlich ist Fourier - zwischen Feldweibel und Wachtmeister - der dritthöchste Unteroffiziersgrad. Der Inhaber dieses Grades ist zuständig für die Verpflegung und das Rechnungswesen der Einheit. Das ist klar. Dennoch lohnt sich, dem Fourier etwas näher nachzudenken.

Fourier war zunächst ein Fremdwort. Es kam aus dem Französischen und bürgerte sich bei uns im 17. Jahrhundert ein. Der französische *fourrier* ist der «Futtermeister». Denn er sorgt für die Fourage. *Fourrage* ist aber eigentlich das «Viehfutter». Zudem war dieses Viehfutter offensichtlich nicht von besonderer Qualität. Denn das Wort weist auf ein anderes französisches Wort hin, nämlich *feurre*. Feurre ist «Stroh». Derart kommt es bei der Fourrage vom Stroh zum Viehfutter und vom Viehfutter zum «Lebensmittel» und «Mundvorrat».

An diese Herkunft der Wörter um den Fourier hat unser Fourier gewiss nicht gedacht. Dazu hatte er keine Zeit. Er musste seines Amtes walten und die Fourrage beschaffen. Aber er war mehr als nur Futtermeister. Er liess das Futter zum Fest werden.

Kehren wir darum an den Anfang zurück. Gewiss hat es heute auch der Fourier mit Strukturproblemen, mit Rationalisierungsmassnahmen und mit Technik zu tun. Doch letztlich sind all seine diesbezüglichen Anstrengungen für die Katze, wenn sie nicht Ausdruck seiner - ich sage es bewusst - mütterlichen Sorge für die Truppe sind.

Wer, wenn nicht der Fourier, der mehr ist als bloss Futtermeister und Buchhalter, weiss, dass die Liebe durch den Magen geht? In seiner Liebe zur Truppe spürt er, wann und wie der Magen knurrt. Vor allem aber ist ihm klar, dass nicht nur der Magen nach Nahrung knurrt (und allenfalls nach einem Magenbitter), sondern auch das Herz nach einem fröhlichen Fest verlangt.

Ein solcher Fourier ist - ich sage es wiederum bewusst - Mutter der Truppe. An der Truppe aber liegt es einzusehen, dass es nicht immer leicht ist, mütterlich zu sorgen und Verständnis dafür aufzubringen, wenn selbst dem Fourier auch einmal die Milch überläuft. Nur darf dann der Kompanieabend erst recht nicht fehlen.

P. Dr. Albert Ziegler

Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.

Philip Rosenthal (1916)*
dt. Politiker und Industrieller