

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

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 05.02.2025

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

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 «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 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-

# Oerlikon bührle

Wir suchen im Sektor Militärprodukte einen

## Verkaufsingenieur

### Aufgabenbereich:

- Bearbeitung eines Verkaufsgebietes nach Weisung des Verkaufsdirektors;
- Ausarbeiten von Offerten und Verträgen;
- Sicherstellen der Verbindung zu Vertretern und Kunden;
- Teilnahme an Verkaufsverhandlungen.

### Wir erwarten:

- abgeschlossenes Studium als Ingenieur-Techniker HTL;
- zwei bis drei Jahre Verkaufserfahrung (erwünscht, jedoch nicht Bedingung);
- Verhandlungstalent und sicheres Auftreten;
- gute Französisch- und Englischkenntnisse;
- Bereitschaft zu Auslandsreisen.

### Wir bieten:

- weitgehend selbständige Position mit viel Spielraum für persönliche Initiative;
- gründliche Einarbeitung;
- zeitgemässe Anstellungsbedingungen;
- gleitende Arbeitszeit.

Einen ersten Kontakt vermittelt Ihnen unser Personalchef, Herr F. Derungs, Telefon intern 2059.

Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bührle AG  
Birchstrasse 155, 8050 Zürich, Tel. 01 46 36 10



Wir suchen

## Betriebsfachmann

in unsere Arbeitsvorbereitung

für folgende Aufgaben:

- Arbeits- und Zeitstudien;
- Arbeitsplatzgestaltung;
- Koordination der Betriebsabläufe;
- Einführung der AVOR mit elektornischer Datenverarbeitung.

Anforderungen:

- Erfahrung auf dem Gebiet der Arbeitsvorbereitung;
- Interesse an neuer Verfahrenstechnik.

Wir bieten:

- gute Einführung in Ihre Aufgabe;
- selbständige Tätigkeit in kleinem Team;
- fortschrittliche Sozialleistungen.

Wenn Sie sich für eine solche Tätigkeit interessieren, senden Sie bitte Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen an unsere Personalabteilung, die Ihnen auch gerne telefonisch Auskunft erteilt.

ROCO CONSERVEN RORSCHACH, 9400 RORSCHACH  
Telefon (071) 41 23 22

## CO<sub>2</sub>-Schweissen ohne Spritzer...



Mit UNION CARBIDE- Einknopf-Schweissgeräten, deren Elektronik das Verhältnis Strom-Spannung laufend automatisch steuert.

Verlangen Sie Unterlagen oder eine unverbindliche Demonstration unter Telefon 056 82 11 12



Modernes Schweissen mit

**SCHMID CO** **SCO**

Homburgsteig 7  
5415 Nussbaumen bei Baden

## Besuchen Sie die



Auskunft: Lehrmittelmesse 9.-14. Oktober 1973  
Paedagogica täglich 9-18 Uhr  
Postfach  
CH-4021 über 120 Aussteller, die 15 Länder vertreten  
Basel

Zusätzliche Sonderschauen sind aktuellen Ausbildungsfragen sowie der Fort- und Weiterbildung in Dienstleistungsbetrieben, in der Wirtschaft und auch der Armee gewidmet.

plans, das Ineinandergreifen der verschiedenen Einzelaktionen und die Zusammenarbeit der Truppengattungen und Kampfmittel. Die TF 51 stellt dazu fest, dass der Kampfplan in grösseren Verhältnissen und für längere Dauer oft in besonderen Weisungen herausgegeben werde. (Das knappe und technische konzipierte heutige Truppenführungsreglement 1969 enthält hierüber keine Hinweise.)

Der Charakter der *idée de manœuvre* als höchstpersönlicher Akt der Führungstätigkeit zeigt sich darin, dass der verantwortliche Führer häufig den Befehlspunkt «Absicht» persönlich redigiert. Auch wenn er über gewandte Führungsgehilfen verfügt, die mit der Gedankenwelt des Führers eng verbunden sind, handelt es sich bei der «Absicht» um etwas derart Persönliches, dass man es nur selber ganz richtig formulieren kann. Je klarer und vollständiger die Absicht redigiert wird, um so kürzer können nachher die einzelnen Aufträge gehalten werden. Auch kann der Führer dann den Unterführern grössere Freiheit lassen, weil er weiss, dass sie in seinem Sinn handeln werden. In der französischen Generalstabsordnung besteht der eingelebte Brauch, dass der Führer den Abschnitt «Absicht» des Befehls selbst redigiert; auch bei uns wird dieses bewährte Verfahren nicht selten angewandt.

Die *idée de manœuvre*, als das Ergebnis des persönlichen geistigen Bemühens des Führers um einen Entschluss und eine Leitidee des Handelns ist in zweifacher Hinsicht zu unterscheiden:

- einmal vom Auftrag, den der Führer selbst erhalten hat und der für ihn eine der Grundlagen für seinen eigenen Entschluss bildet,
- zum andern von den konkreten Aufträgen, die er seinen Unterführern erteilt. Im Gegensatz zu den «Aufträgen an die Unterführer» hat die «Absicht» vor allem den Sinn einer Orientierung. Sie gibt, ohne technische Ausführungseinzelheiten zu nennen, die leitende Führungsidee, die geistige Quintessenz einer Kampfhandlung wieder. Sie kommt zum Ausdruck in der Formel: «ich will...», während die Aufträge ausdrücklich als solche gekennzeichnet werden. Das «*ich will*» zeigt, wie der Führer vor seinem geistigen Auge den Ablauf einer Operation sieht. Mit dem «*ich befehle*» weist er seine Untergebenen in ihre konkreten Aufgaben ein.

Die Orientierung mit der Bekanntgabe der *idée de manœuvre* hat somit nur mittelbaren Befehlscharakter. Sie soll den Unterführer über die leitenden Gedanken des Chefs ins Bild setzen und ihn damit in die Lage versetzen, jederzeit selbständig im Sinne des grösseren Ganzen zu handeln. Wenn aus irgendwelchen Gründen die befehlsgemässe Erfüllung der einzelnen Aufträge nicht mehr möglich sein sollte, soll der Unterführer den grossen Rahmen kennen, in den sich ein verändertes Handeln einzufügen hat, damit er mit seinem Einsatz stets dem Ganzen bestmöglich dienen kann.

Die *idée de manœuvre* des militärischen Führers ist das Ergebnis einer von Verantwortung geprägten, geistigen Bemühens

um einen bestmöglichen operativen oder taktischen Plan. In ihrer klaren textlichen Fassung, als Leitidee für das Verhalten der Unterführer in allen Lagen, zeigt sich die Fähigkeit zur eindrücklichen und operativen Formulierung des eigenen Willens, die zu allen Zeiten den guten Führer ausgezeichnet hat. K.

## Blick über die Grenzen

### Österreich Armeekommando installiert

Mit Wirkung vom 1. Juli dieses Jahres trat die Phase 1 der «Heeresgliederung 72» in Kraft, die bereits im Januar 1973 gegen die Stimmen der Opposition im Landesverteidigungsrat beschlossen worden war. «Die grosse Wende», wie Verteidigungsminister Brigadier Lütgendorf die Reform bezeichnet, bringt neben einer Vereinfachung in der Kommandostruktur durch die Schaffung eines Armeekommandos eine einschneidende Umgliederung des Bundesheeres.

In einem Tagesbefehl anlässlich der Errichtung des Armeekommandos spricht Minister Lütgendorf von einem «Markstein in der österreichischen Militärgeschichte». Nach 65 Jahren gibt es wieder ein einheitliches höheres Kommando, eine militärische Führungsspitze. Während das Bundesministerium für Landesverteidigung die Aufgabe hat, «in strenger Beachtung der Verfassung und Erfüllung aller einschlägigen Gesetze der Armee jene Voraussetzungen zu schaffen, die sie für die Durchführung ihres militärischen Auftrages benötigt», hat das Armeekommando «die vom Bundesministerium ergehenden Weisungen in die Tat umzusetzen». Die Schaffung des Armeekommandos wird als wesentliche Voraussetzung zur Durchführung der von der Bundesregierung beschlossenen Heeresgliederung 72 bezeichnet. Darüber hinaus wurde das Armeekommando geschaffen, «um schon im Frieden jenes Kommando voll eingearbeitet zu haben, das in einem Bedrohungsfall je nach der allgemeinen Lage einen Auftrag der Bundesregierung erfüllen kann», wie der Verteidigungsminister in einem Interview erklärte.

Die Neugliederung des Bundesheeres bringt die Umwandlung bzw. Reduzierung der bisherigen drei Gruppenkommandos in zwei Korpskommandos. Das Korpskommando Ost in Graz ist für alle Truppen im Bereich der Bundesländer Niederösterreich, Burgenland und Steiermark zuständig. Zum Korpskommando West in Salzburg gehören Oberösterreich, Salzburg, Kärnten, Tirol und Vorarlberg. Die Truppen im Bereich Wien werden direkt dem Armeekommando unterstellt, ebenso das bisherige Kommando der Luftstreitkräfte in Form einer Fliegerbrigade. Aus dem Stab des bisherigen Gruppenkommandos I wird das Armeekommando gebildet; der bisherige Befehlshaber der Gruppe I, General der Artillerie Reichel, ist in den Ruhestand getreten.

An die Spitze des Armeekommandos wurde der gleichzeitig zum General der Panzertruppen beförderte Generalmajor Emil Spannocchi berufen. Der Armeekommandant ist ein sehr dynamischer Offizier mit reicher Kriegserfahrung, Praktiker und Theoretiker zugleich. Nach Aufstellung des neuen Bundesheeres baute er die Panzertruppenschule in Götzendorf auf, führte dann die 9. Panzergrenadierbrigade und war anschliessend Kommandant der Landesverteidigungsakademie. Zuletzt war er mit der Leitung des «Aufstellungsstabes Bereitschaftstruppe» betraut. Die Aufstellung dieser «Krisenfeuerwehr» bleibt weiterhin eine schwierige Aufgabe. General Spannocchi ist aber zuversichtlich und bezeichnet das bisherige Interesse an der Bereitschaftstruppe als «tollen Erfolg». Bis Ende 1974 würden seiner Meinung nach 60 bis 70 Prozent der Truppen stehen. Die Vorwürfe, mit der Bereitschaftstruppe werde ein Heer im Heer geschaffen, weist General Spannocchi entschieden zurück. Die Bereitschaftstruppe sei eine notwendige Ergänzung der Landwehr und umgekehrt. «Das eine geht ohne das andere nicht; es ist ein Ganzheitssystem.» J-n

\*

### Sowjetunion Frieden und Entspannung im Sinne der Sowjetunion

Kürzlich veröffentlichte das Londoner Institut für Konfliktstudien eine Analyse über die «Friedensstrategie der Sowjetunion». Daraus ist ersichtlich, dass Moskau parallel zu seiner weltweiten Friedenspropaganda-Aktion die Spionagetätigkeit reorganisiert und intensiviert hat. Die russischen Agenten werden vielfach als Diplomaten oder als Angestellte sowjetischer Unternehmen getarnt. Sie haben in den unterschiedlichsten Bevölkerungskreisen Kontakte hergestellt.

Einer Aufstellung des Berichts ist unter anderem zu entnehmen, dass die Sowjets seit 1961 ihre Vertretung in der Schweiz von 135 auf 292, also fast um 120 Prozent erhöht haben!

Von den 1972 in Europa akkreditierten 15 sowjetischen Botschaftern galten 3 als Exponenten des KGB sowie 3 von den 4 Gesandten, 41 der 61 Botschaftsräte, 12 der 16 Konsuls und Vizekonsuls, 55 der 69 Ersten Sekretäre, 36 der 56 Zweiten Sekretäre, 43 der 70 Dritten Sekretäre, 60 der 104 Attachés und 87 der 403 bei den Botschaften beschäftigten Personen. Was die Handelsvertretungen betrifft, so zählten im selben Jahr 6 der 13 Handelsdelegierten, 16 der 28 Stellvertreter und 193 der 731 Angestellten der Handelsdelegationen zu den KGB-Agenten. Unter den im Ausland akkreditierten 103 sowjetischen Journalisten galten 49 und von den 386 in internationalen Organisationen tätigen sowjetischen Staatsbürgern 95 als dem KGB angehörend. Dazu kommen noch die Militärattachés und ihre Assistenten, die dem militärischen Geheimdienst GRU angehören.

Laut dem erwähnten Bericht sollen am meisten Geheimagenten, nämlich 118, in Frankreich tätig sein, gefolgt von 87 in der Schweiz, 82 in der Bundesrepublik usw. Allein auf Grund dieser zuverlässigen Angaben wird die Doppelbödigkeit der ge-