

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 80 (2005)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Persönliche Gedanken zur Führung und Kommunikation in der Armee  
**Autor:** Fantoni, Marcel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-714069>

### **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:** 02.02.2025

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

# Persönliche Gedanken zur Führung und Kommunikation in der Armee

*Erfolgreiche Führung umfasst Herz, Kopf und Hand*

Seit 25 Jahren bin ich nun Berufsoffizier in der Schweizer Armee. Ich verdanke der Armee sehr viel. Die vielen, vielen Aufgaben mit den jeweiligen Vorgesetzten und Untergebenen forderten und förderten mich in sehr hohem Masse.



Brigadier Marcel Fantoni, Kommandant Generalstabsschule

Einige Stationen möchte ich aufzählen:

- Rekrutenschule: vom Rekruten bis zum Schulkommandanten, an der Infanterie-Rekrutenschule Zürich
- Offizierschule: fünf Mal Klassenlehrer an der Infanterie-Offizierschule Zürich
- Ausland: Fort Benning USA, Teilnehmer Kompaniekommandanten-Ausbildung  
Einsatz: als Stabschef im Projekt «Swiss Medical Unit», Namibia

- Kaderausbildung: Zentralschulen I, Infanterie-Ausbildungszentrum Walenstadt, Führungslehrgang II, Generalstabskurse (als Teilnehmer und als Lehrer)
- Stabschef eines Armeekorps, gleichzeitig Kommandant von drei Korpsregimentern
- Heute: Kommandant der Generalstabsschule

## Ausgangslage

Immer ging es um dasselbe Thema: Menschenführung und Kommunikation. Eines habe ich gelernt: Es gibt keine Rezepte. Erfolg und Misserfolg wechseln regelmäßig. Was sich heute bewährt, funktioniert morgen nicht. Theorien werden aufgestellt, verworfen und dann wieder als Neuheit angepriesen. Menschen sprechen von der «4-M-Regel», d.h. **Man muss Menschen mögen!** Oft habe ich dann Menschen erlebt, die mit dieser Regel sagen wollten: «Man muss mich mögen! Ich stehe im Zentrum.»

Shakespeare schreibt in der wunderbaren Komödie «Wie es euch gefällt» das Folgende:

«Die ganze Welt ist eine Bühne und Frauen wie Männer nichts als Spieler!» Wie recht er doch hat!

Die Darstellung am Anfang zeigt die we-

sentlichen Punkte in der Führung, bezogen auf den Vorgesetzten. Einige Stichworte dazu: dienen, fröhlich, grosses Herz, harte Arbeit, selber stehen, vorne stehen, einstehen; immer sich selbst klar werden im Sein, Wissen und Tun.

## Menschenführung

Die Führung von Menschen ist sehr spannend und fordert den Vorgesetzten sehr stark. Der Vorgesetzte steht im Zentrum, er wird beobachtet, er muss oft Vorbild und auch Beispiel sein. Letztendlich geht es darum, dass eine Gruppe von Menschen Ziele erreicht.

### Es geht um das Erreichen von Zielen

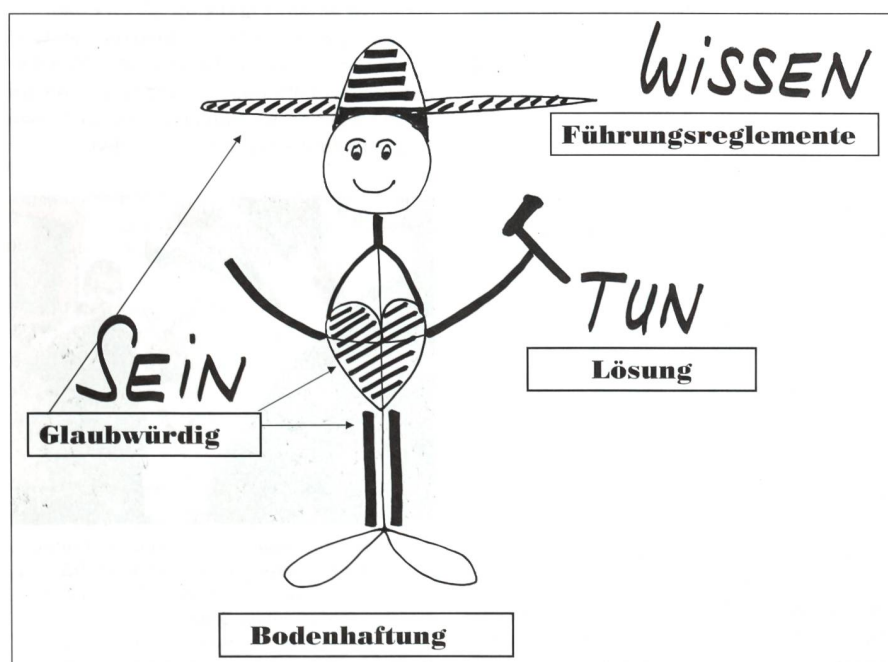
Es geht nicht um gute Absichten, schöne Worte, Ausreden und zuletzt darum, Schuldige zu suchen oder Schuld zuzuweisen. Ein Führer und seine Führung müssen glaubwürdig sein! Ob eigene Ziele oder vorgegebene: Ziele müssen erreicht werden. Dazu braucht es Vorgesetzte, die je nach Situation den Menschen und/oder den Auftrag ins Zentrum ihres Denkens und Handelns stellen. Harmoniesüchtige, auf ihre Beliebtheit achtende Vorgesetzte führen in die Niederlage.

### Hervorragende Grundlagen

Die Armee stellt den Vorgesetzten hervorragende Grundlagen zur Verfügung, z. B. die Reglemente Führung und Stabsorganisation (FSO), Operative Führung (OF) und Taktische Führung (TF). Begriffe daraus wie «Führungstätigkeiten» oder «allgemeine Grundsätze der Gefechtsführung» helfen immer beim Denken, Planen, Entscheiden, Anordnen und Befehlen, eben bei den Tätigkeiten eines Führers.

### Verantwortung

Führen bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen, Beiträge zu leisten, Resultate zu erreichen, manchmal auch unangenehme Dinge zu tun, sich durchzusetzen und: «Allein zu sein.» Ein Führer ist oft allein. Diese Zeit kann hart, aber äusserst wertvoll sein. Der Führer braucht Zeit, um zu denken. Denken definiere ich als «sprechen mit sich selbst!» Jetzt stellt sich ihm die Sinnfrage, stellen sich viele andere Fragen auch: z. B. «Warum tun wir dies? Was muss ich wie und mit wem erreichen? Warum funktioniert meine Idee nicht? Welche Probleme hat ein Gruppenmitglied?



*Erfolgreiche Führung umfasst Herz, Kopf und Hand – und ist realitätsbezogen. (Darstellung: Autor)*





*Sinai, Oktoberkrieg 1973: Zufallsbegegnung eines Führers an vorderster Front mit einer seiner Panzerbesatzungen; Minuten später waren die Soldaten im Panzer tot, gefallen ... (Foto: Arad)*

**Kommunikation**

Der Führer muss seinen Geführten die Aufgabe erklären. Die Geführten müssen die Sache verstehen, sie müssen aber nicht immer einverstanden sein! Nur harmonie-süchtige Führer erwarten dies.

**Aufgepasst mit dem Begriff «Motivation»**

Ebenso lässt sich über den Begriff «Motivation» nachdenken. Er wurde in der Armee während Jahren falsch verwendet. Der Führer überfordert sich und seine Gruppe, wenn er sich immer mit Motivation beschäftigt und motivierte Geführte erwartet. Der Mensch motiviert sich selber oder er wird manipuliert! Harte, anforderungsreiche Leistungen ergeben motivierte Geführte, nicht immer, aber oftmals.

**Informationslawine**

Wir pflegen in der Armee die Information sehr stark. Mit Wort, Bild und viel Text sowie «PowerPoint-Orgien», farbigen Prospekten usw. wird der Geführte informiert, informiert, informiert... Die Informationslawine ist oft lebensbedrohend. Die Information erstickt die Geführten. Die vielen Informationsbeauftragten der Armee müssen zähneknirschend zur Kenntnis nehmen: Sie werden nicht beachtet, die vielen Broschüren stapeln sich im Papierkorb – ungelesen! Hier besteht Handlungsbedarf. Muss die Armeeführung wirklich jeden AdA mit einer Zeitung «beglücken»? Wo bleibt die Verantwortung des Einheitskommandanten?

Warum erreiche ich das Ziel nicht? Was mache ich falsch im Umgang mit dem Menschen X? Wo mache ich Fehler? Warum gelingt mir etwas, und etwas anderes misslingt?»

**Immer vorwärts und aufwärts**

Ein Führer muss permanent an sich arbeiten. Hier helfen das Lesen und das Gespräch weiter. Nie stehen bleiben, immer vorwärts und aufwärts. Ein Führer ist nie mit allem einverstanden, aber er muss den von ihm erwarteten Beitrag verstehen. Zuletzt gilt auch das Dienstreglement für alle Führer. Die Disziplin ist nicht teilbar und auch nicht gradabhängig, im Gegenteil! Hier zählt nur das Vorbild! Ein Führer muss auch immer über seine Werte nachdenken. An wen glaubt er? Die Bibel hilft mir persönlich jeden Tag! Selbst mit dem Tod muss sich ein militärischer Führer befassen. Nur Polizisten und Feuerwehrlaute stehen in vergleichbaren Situationen. Das Verdrängen dieser Gedanken bringt den Führer nicht weiter. Im Gegenteil, in der Krise und/oder im Krieg gehört der Tod zum Alltag. Und heute?

**Einmal Schüler, dann wieder Lehrer**

Ein Führer lebt ein unglaublich spannendes, intensives Leben. Das Ausbildungssystem der Schweizer Armee ist sehr gut. Ein Führer wechselt während Jahren die Seiten, d.h. einmal ist man Schüler, dann wieder Lehrer, vom Rekruten bis zum Bundesrat, einmal Führer, dann Geführter! In meinen 25 Jahren habe ich vom Zuschauen, Erleben, Erfahren usw. ebenso viel gelernt wie in der Position «Führer.» Die Armee verlangt von ihren Führern sehr viel. Selten führt man Freiwillige, oft übt man Dinge, deren Sinn man nicht versteht. Wir üben, damit wir das Gelernte hoffentlich

nie brauchen, z.B. Einsatz von Handgranaten, Schiessen mit Sturmgewehr, Ausbildung im ABC-Bereich (Schutzmaske). Die neue Armee XXI bietet uns viele Chancen und grosse Herausforderungen. Der Auftrag der Armee steht in der Bundesverfassung. Die Armee schützt unser Land und unsere Bevölkerung. Im Artikel 6 der Bundesverfassung wird die «individuelle und gesellschaftliche Verantwortung» erklärt. Hier lese ich, dass ein Mensch mit mehr Talenten sich auch für unsere Gesellschaft stärker einsetzen muss. Diese Gedanken stärken einen Führer. Man spürt als Führer seinen Auftrag und seine Verantwortung.



*Von zeitloser Gültigkeit: Der Führer weist seine Untergebenen vor Ort und Aug in Aug in ihren Auftrag ein, dabei lässt er ihnen nach Möglichkeit einen kreativen Handlungsspielraum – und wird vorausgehen. (Foto: HKA)*



## Kommunikation ist entscheidend

Kommunikation ist oft nur ein Schlagwort. Dabei ist die Kommunikation für den Erfolg der Gruppe entscheidend. Das Gespräch ist entscheidend. Ein Gespräch benötigt viel Zeit. Die Vorbereitung, die Durchführung und das Nachbereiten «frisst» Zeit. Aber das Gespräch ist notwendig. Nur so erfährt der Führer die Wahrheit. Ob er die Wahrheit liebt oder nicht, spielt keine Rolle. Unangenehme Dinge hört niemand gern, aber der Führer muss durch dieses Nadelöhr hindurch, denn es geht um die Glaubwürdigkeit. Das Melden von guten Nachrichten und das Vermeiden der schlechten führt unweigerlich in die Krise. Der Misserfolg steht vor der Tür. Die Kommunikation muss deshalb auf allen Stufen verbessert werden. Wir haben genügend Fachleute und Ausbilder; es geht um die Führer. Die Führer müssen die Kommunikation pflegen.

## Und die Gespräche?

Das Gespräch habe ich erwähnt. Wie steht es um die Diskussion, das Streitgespräch, den herrschaftsfreien Dialog usw.? Viele Führer befinden sich bei diesen Themen

noch in der Wüste. Sie haben heisse Köpfe, trockene Zungen und haben den Weg verloren. Der Sandsturm erreicht sie mit grosser Wucht. Sie sind verloren, weil sie nicht glaubwürdig sind!

## Es geht immer um Menschen!

Der Führer muss viel Zeit für die erwähnten Kommunikationsmöglichkeiten einsetzen. Sitzungen sind zu oft überflüssig. Gespräche sind entscheidend. Ich spreche nicht davon, dass alles im Detail erklärt, besprochen usw. werden muss. Jeder Führer hat seine Aufgabe, und er muss mit seinen Geführten kommunizieren. Wie in der taktischen Ausbildung gilt die Regel: zwei Stufen tiefer denken – eine Stufe tiefer befehlen. Die Kommunikation ist genau gleich zu pflegen. Als Beispiel: Der Bataillonskommandant kommuniziert mit den Kompaniekommandanten und den Zugführern. Er befiehlt die Kompaniekommandanten.

In der Führung und in der Kommunikation geht es immer um Menschen. Für den Führer muss auch klar sein: Die Harmonie ist die Ausnahme – der Konflikt ist die Regel! Menschen wollen nur selten friedlich zusammenarbeiten, Ziele erreichen usw. Für

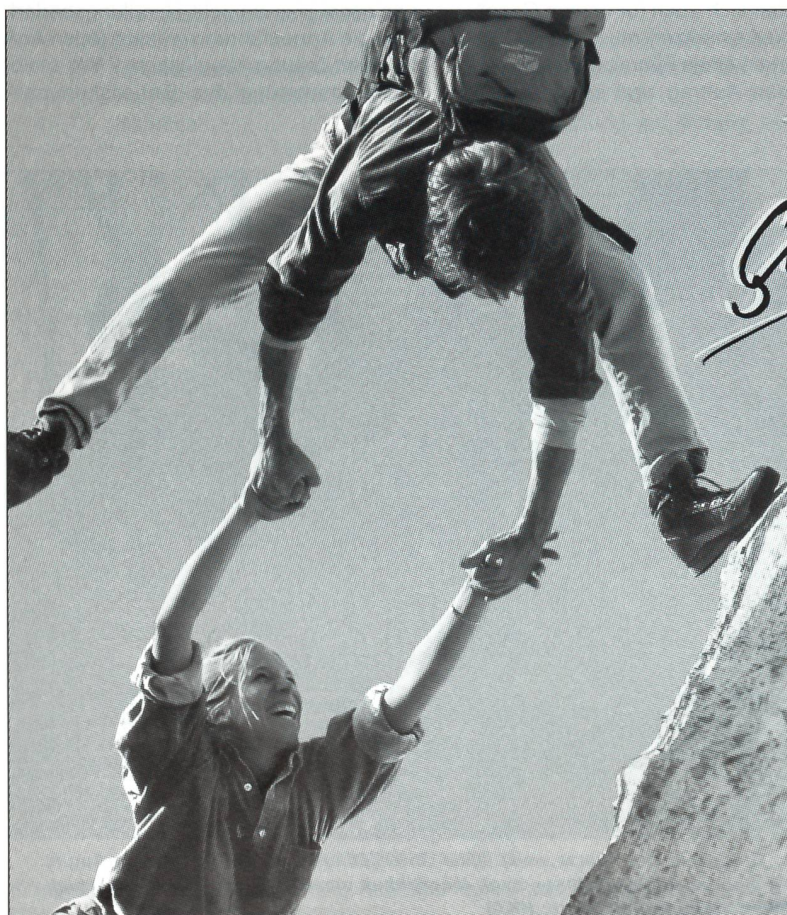
die Konfliktlösung in zwischenmenschlichen Bereichen sowie das Erreichen von Zielen ist der Führer verantwortlich. Darum braucht eine Gruppe von Menschen einen Führer. Stimmt die Kommunikation in der Gruppe, dann spricht man von einem Führer, im anderen Fall nur vom Vorgesetzten.

## Fazit

Der Führer erfüllt eine spannende, harte Aufgabe. In der Armee zu den Führern zu zählen, ist besonders hart. Einerseits kann die Aufgabe unglaublich schwer werden, wenn es um Tod und Leben geht. Auf der anderen Seite bestehen innerhalb der Geführten in der Armee, in der Gruppe, die grössten Gegensätze. Kein Unternehmen in der Privatwirtschaft kann in diesem Bereich mit der Armee verglichen werden. Führer in der Armee treffen alle Gegensätze unserer Gesellschaft an.

Der Führer ist gefordert, aber er wird auch gefördert. Die Menschenführung in der Armee ist spannend und sehr lehrreich. Mein **Motto: Jeden Tag dazulernen!**

Die Kommunikation ist das Schmiermittel im Motor – noch suchen wir in der Wüste nach «Öl!»



*ça bouge!*

Starke Bindungen  
schaffen Vertrauen.

Testen Sie uns!

SCHUMACHER AG  
Buchbindereien Reliures



Hauptsitz Schmitt  
Industriestrasse 1-3  
CH-3185 Schmitt  
Tel. 026 497 82 00  
Fax 026 497 82 82  
E-Mail:  
schmitt@schumacherag.ch

Atelier du livre  
Dorggasse 12  
CH-3000 Bern 23  
Tel. 031 371 44 44  
Fax 031 372 30 21  
E-Mail:  
atelierdulivre@schumacherag.ch