

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 156 (1990)

Heft: 11

Artikel: Führen in Armee und Wirtschaft

Autor: Spälti, Peter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-60364>

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: 02.04.2025

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

ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF 384 1 2079

Führen in Armee und Wirtschaft

Peter Spälti

Eine solche Überschrift enthält auch die suggestive Feststellung, dass die Führung in diesen zwei Bereichen nicht gleichartig sein könne: Hier die Armee und die lebensbedrohenden Krisensituationen des Ernstfalls, welche – wie es scheint – einen besonderen, weitherum als aggressiv-männlich und autoritär bezeichneten Führungsstil verlangen, dort die Wirtschaft, die mehr und mehr auf den sogenannten partizipativen Führungsstil einschwenkt, weil im Zeichen des angespannten Arbeitsmarktes und des gesellschaftlichen Wertewandels vom Mitarbeiter vermehrt Mitdenken gefragt ist. Im folgenden wird dargelegt, dass zwischen Führung im Militärdienst und Führung in der Wirtschaft keine wesentlichen Unterschiede bestehen müssen.*



Peter Spälti, 8442 Hettlingen; Dr. iur.; Präsident VR und Vorsitzender der Geschäftsleitung der «Winterthur-Versicherungen»; Oberst i Gst, ehemaliger Kdt Inf Rgt 31 und Stabschef einer HE; Nationalrat (FDP).

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Aussage, Führung in der Wirtschaft und in der Armee seien mindestens im Grundsätzlichen identisch, wird häufig mit vielen Vorbehalten aufgenommen. Deren Begründungen gehen vom Gedanken aus, dass militärische Führung eben immer eine Führung in Krisenlagen sei und dass der militärische Verband eine Zwangsgemeinschaft bleibe, die sich nicht wie in der Wirtschaft über finanzielle Anreize motivieren lasse.

Derartige Vorbehalte berücksichtigen meistens nicht, dass wir Gleiches mit Gleichem vergleichen sollten: Die Führung in Krisenlagen – sei es nun im Gefecht oder im Überlebenskampf einer Unternehmung – einerseits, und andererseits die Führung im «Normalfall» – eine Kompanie in WK-Verhältnissen zum Beispiel oder ein Unternehmen im üblichen Tagesgeschäft.

Wer im Wirtschaftsleben führt und Führungsverantwortung trägt, der erlebt seinen «Ernstfall» tagtäglich. Zwar geht es dabei nicht um Leben und Tod, aber es sind doch sehr wichtige Ziele vorgegeben, die man oft gegen harten Widerstand und Wettbewerb erreichen muss. Wer versagt, der bekommt das früher oder später deutlich zu spüren.

Gerade deswegen ist die Führungsproblematik in Armee und Wirtschaft unter manchen Aspekten dieselbe: In beiden Organisationen müssen nämlich Menschen im Hinblick auf die Ziele der Organisation angeleitet, eingesetzt und motiviert werden. Das verlangt nach Menschen, die **Führungseigenschaften** besitzen, nach Vorgesetzten, die nicht nur erarbeitete Positionen behaupten, sondern über echte **Leadership**-Qualitäten verfügen.

*Gekürzte und überarbeitete Fassung eines Referates vor dem Generalstabskurs II/90.

Zum Begriff Leadership

Was sind die Inhalte dieses Begriffs? Mit welchen Massstäben kann man das Vorhandensein solcher Führungsqualitäten messen? In der einzelnen Unternehmung lässt sich der wirtschaftliche Erfolg relativ leicht in Zahlen ausdrücken. Und wer über Jahre hinweg dauerhafte, in Franken und Rappen messbare Erfolge erzielt, wer in hartem Konkurrenzkampf Marktanteile hält oder sogar vergrössert, der muss seine Ziele klar verfolgt und seine ihm anvertrauten Mitarbeiter gut geführt und motiviert haben.

Wie aber kann in Friedenszeiten die militärische Führungsqualität gemessen werden? Ist die Gefahr nicht gross, dass da jene Chefs am besten beurteilt werden, die für einen reibungslosen, störungsfreien Dienstbetrieb sorgen, die alle administrativen Weisungen und Vorschriften peinlich genau befolgen und die von der Militärverwaltung und auch von den Vorgesetzten geschätzt werden, weil sie zu keinen Beanstandungen Anlass geben und weil man mit ihnen keine Risiken eingeht?

Aber sind das die Offiziere, mit denen wir in den Krieg ziehen würden, weil sie über Leadership-Qualitäten verfügen? *Mit Sicherheit nicht!*

Das ist eine Stellungnahme, die zu begründen ist. Deshalb soll jetzt dargelegt werden, was ich unter dem Begriff «Leadership» verstehe. Dieses Thema liegt mir deshalb so am Herzen, weil keine Organisation – weder die Armee noch die Unternehmung, der ich vorstehe – dermassen ideal und reibungslos funktioniert, dass nicht auch eine gute Führung immer wieder nach Ansatzpunkten für Verbesserungen suchen müsste.

In unserer Gesellschaft und in der Wirtschaft fordert man immer mehr Menschen, die nicht nur führen, sondern Führerschaft verkörpern können. Diese Leadership gehört zu den Eigenschaften, die wir für die Problembewältigung der Zukunft dringend benötigen und darum bei jedem fähigen Menschen fördern und möglichst weit entwickeln müssen.

Mit Leadership umschreibe ich die Summe der Fähigkeiten eines einzelnen, durch Überzeugungskraft und Vorbild andere dazu zu bringen, in Übereinstimmung mit den Zielvorstellungen des Leaders so zu handeln, dass diese Ziele gemeinsam erreicht werden können.

Es besteht kein Zweifel, dass Leadership in Zukunft noch vermehrte Bedeutung gewinnen wird, denn die Interdependenz der verschiedenen Faktoren und die immer zahlreicheren Einflussgrößen, die wir in unseren Entscheiden berücksichtigen müssen, erschweren die Zielerreichung zunehmend.

Wir brauchen deshalb Leader, die klare Ziele formulieren und sie mit der aktiven Hilfe ihrer Unterstellten verwirklichen können. Wir benötigen Leader, die mit Überzeugungskraft, dank persönlicher Autorität, menschlich intensiver Ausstrahlung und Stärke andere soweit bringen, dass sie sich die Zielvorstellungen des Leaders zu eigen machen und mit allen Kräften auf ihre Verwirklichung hinarbeiten.

Sind solche Eigenschaften nur in einer Unternehmensleitung oder vom Divisionskommandanten an aufwärts notwendig und gefragt? Weit gefehlt! Sicherlich stützt die hohe hierarchi-

*Leadership
ist auf allen
Führungsebenen nötig*

sche Einstufung die Wirkungskraft und die Ausstrahlung eines Leaders. Aber seine Stellung allein entscheidet nicht über den Erfolg, denn formelle Kompetenzen und Befehlsgewalt sind nicht identisch mit der Fähigkeit, Leadership zum Tragen zu bringen.

Über Leadership-Qualitäten sollten in mehr oder minderem Masse die Mitarbeiter einer Unternehmung oder Angehörige der Armee in allen Führungsebenen verfügen. Das ermöglicht ihnen, Klima und Leistung in ihrem Einflussbereich zu verbessern. Und nur so, durch die Zusammenfassung aller positiven Kräfte in der Unternehmung oder im Truppenverband, wird es möglich, hochgesteckte, anspruchsvolle Ziele erreichen. Das bestätigen wissenschaftliche Untersuchungen, das erleben wir in verantwortlichen Führungspositionen in der Wirtschaft, aber vor allem auch ganz praktisch Tag für Tag. Und damit es ganz klar gesagt ist: Die Bewahrung der Unabhängigkeit unseres Landes ist ein hochgestecktes, ein anspruchsvolles Ziel, für das wir auch in Zukunft alle unsere Kräfte mobilisieren müssen.

Leadership ist lernbar

Ohne Zweifel gibt es den geborenen Leader, das Naturtalent der Men-

schen- oder Unternehmensführung. Aber es wären ihrer viel zu wenige, um die bevorstehenden Aufgaben zu lösen. Vielmehr geht es darum, die dem einzelnen in die Wiege gelegten Talente zu entdecken und zu entwickeln. Es ist keineswegs bloss Schicksal, ob jemand zum echten Leader aufsteigt: Leadership ist lernbar.

Gerade deswegen müssen die besonderen Eigenschaften erkannt und beschrieben werden, über welche Leader in der Regel verfügen müssen. Ich möchte hier die sieben aus meiner Sicht wichtigsten herausgreifen. Sie gelten grundsätzlich in der zivilen wie in der militärischen Führung.

Formulierung von Visionen und Zielen

Zweifellos gehört die Fähigkeit, Visionen und Ziele zu formulieren und in einer Organisation zu implementieren, zu den wichtigsten Leadership-Qualitäten. Visionen sind zwar keine Grenzen gesetzt, im Gegenteil, sie sollen ja die starren Grenzen herkömmlicher Erfahrungen und festgefahrener Routinen überwinden. Sie zu formulieren, ist schon erheblich schwieriger. Pablo Picasso war nicht das einzige Genie, das davon sprach, ein gelungenes Werk bestehe aus fünf Prozent Eingebung und 95 Prozent harter Arbeit.

Bei der Formulierung unternehmerischer Visionen kommt nach meiner Erfahrung noch eine entscheidende, oft unterschätzte Vorarbeit dazu: die realistische und möglichst umfassende Lagebeurteilung. Dabei werden Stärken und Schwächen der Unternehmung analysiert und aus der Entwicklung der Umwelt Chancen und Ge-

*Vor der Formulierung von
unternehmerischen Visionen
ist Beurteilung der Lage
geboten*

fahren abgeleitet und gegeneinander abgewogen. Erst gestützt auf derartige Überlegungen und Untersuchungen können Visionen realitätsbezogen formuliert werden. Sie finden dann üblicherweise ihren Niederschlag im Leitbild der Unternehmung.

Mit der Formulierung einer Vision ist es aber nicht getan. Visionen und Zielsetzungen müssen in Strategien und Vorgehensweisen konkretisiert werden. Sonst lassen sich noch so überzeugende Visionen nicht realisie-

ren. Und Strategien wiederum bleiben «Papiertiger», wenn sie nicht in eine mittel- und längerfristige Planung umgesetzt und implementiert werden.

Das geschilderte Vorgehen ist nichts anderes als die Anwendung von Truppenführung 82, Ziffer 89 folgende, auf zivile Verhältnisse.

Während es im Unternehmungsgeschehen Zeit, Einsatz und Kraft braucht, bis solche Visionen realitätsbezogen formuliert sind, ist dies für unsere Armee bereits von unseren Vorvätern in der Verfassung postuliert worden: Wir wollen die Unabhängigkeit und Sicherheit unseres Landes schützen.

Aber auch diese Vision muss umgesetzt werden. Wir wissen nun aber alle, dass der eben geschilderte Entscheidungsprozess nicht überall und nicht auf allen Führungsstufen – auch auf der obersten nicht – in dieser idealtypischen Weise abläuft. Leadership im Planungsprozess bedeutet darum die Fähigkeit, Ziele und Massnahmen stufengerecht zu formulieren – so, dass auch auf unteren Entscheidungsebenen noch Möglichkeiten offen stehen, Alternativen und Prioritäten durchzudenken und gegeneinander abzuwägen. Gerade die kürzliche Abstimmung hat gezeigt, dass es bei dieser Umsetzung aber nicht nur um die Mittelzuteilung gehen kann, sondern dass die Vision als solche in den Köpfen derjenigen, die sie verwirklichen sollen, verankert sein muss. Das ist im Wirtschaftsleben doch einiges leichter zu realisieren als dies im heutigen geostategischen und gesellschaftlichen Umfeld mit der Vision der Armee geschehen kann.

Motivierung

Ein abgedroschener Begriff, gewiss, der im Geschäftsleben immer wieder ins Rampenlicht gezerrt wird, wenn – wie zur Zeit – der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist und die Arbeitnehmer der Sicherheit der Arbeitsplätze nicht mehr erste Priorität zuerkennen. Auch beim Militär wird sehr oft von Motivation, noch häufiger von fehlender Motivation, beispielsweise für die Absolvierung einer militärischen Weiterausbildung, gesprochen.

Man hat den Begriff «Motivation» in der jahrelangen Diskussion nicht nur zerredet, sondern in einzelne Elemente aufgelöst. Überzeugen, begeistern, anregen und mobilisieren sind wohl die meistgenannten Stichworte. Im Grunde geht es aber um Tiefere. Motivieren heisst, vorerst die menschlichen und beruflichen Bedürfnisse, aber auch die Leistungsgrenzen der

einem anvertrauten Personen zu erkennen und sie dann durch ein gezieltes Führungsverhalten in ihrer Arbeitsfreude, ihrem Leistungswillen, ihrer Bereitschaft zur Identifikation mit der übernommenen Aufgabe, mit der Gruppe oder gar mit der gesamten Organisation zu stützen. Motivation kann beim unsicheren Mitarbeiter oder Soldaten mit einem Lob oder einer Anregung beginnen. Lern- und Aufstiegswillige können mit gezielten Förderungsmaßnahmen motiviert werden. Und wer kennt nicht Beispiele, wie der mitreissende, persönliche Einsatz des Chefs, seine Ausstrahlung einen ganzen Truppenkörper oder ein ganzes Unternehmen zu motivieren vermag?

Zugegebenermassen existieren in einem Unternehmen im Bereich der sogenannten Anreize grössere Möglichkeiten, um Mitarbeiter zu motivieren. Schon die Grundmotivation zur Arbeit ist ja ganz anders, sind die Mitarbeiter doch freiwillig in die Dienste einer Unternehmung eingetreten, während die Angehörigen der Armee in Zwangsgemeinschaften zusammengefasst sind.

So muss eben die Motivationsarbeit der militärischen Führung in der heutigen WK-Situation viel intensiver sein als in einer Unternehmung; deswegen unterscheiden sich zivile und militärische Führung zwar in den Mitteln und Verfahren, nicht aber im Bedarf der Geführten nach Motivation.

Durchwegs heisst aber Motivation nicht nur äussere Anreize zur Leistung anbieten, «Bonbons» verteilen; sie darf auch keineswegs als Verzicht auf konsequente Durchsetzung von Massnahmen oder auf die Forderung nach Erbringung bestimmter Leistungen missverstanden werden.

Dieser kurze Blick auf die Notwendigkeit der Motivationsarbeit zeigt deutlich, dass ein Vorgesetzter, der sich einfach auf seine formelle, hierarchiesichere Autorität und Weisungskompetenz beruft, nicht motivieren, sondern höchstens fordern kann, was – wie gesagt – durchaus auch zu seinen Aufgaben zählt. Echte Motivation setzt aber tatsächlich Leadership voraus. Der echte Leader hat die Einfühlungsgabe, die individuell verschiedenen Motivationen zu erkennen und zu verstehen. Er kann die Mitarbeiter darum so motivieren, dass sie seine Zielsetzungen akzeptieren – ja mehr noch, anerkennen und unterstützen.

Zur Leadership gehört im Zusammenhang mit der Motivation natürlich die persönliche Ausstrahlung des Vorgesetzten, seine allgemeine positive Einstellung sowie ein «feu sacré», ein Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, die Zukunft zu beeinflussen und zu gestalten.

Gelingt es dem Leader, dieses persönliche «feu sacré» auf seine Mitarbeiter zu übertragen, so hat er das Motivationsziel erreicht. Er schafft – und dies ist eines der wichtigsten, gruppenbezogenen Motivationsziele – ein durch Vertrauen getragenes Klima, in dem oft bedeutende Energien und unerwartete Kreativität freigesetzt werden. Fehlendes Vertrauen hingegen birgt die Gefahr, dass Mitarbeiter defensiv handeln, sich auf die bewährte, bürokratisch abgesicherte Routine zurückziehen, dass sie Chancen nicht wahrnehmen und kalkulierbare Risiken nicht einzugehen wagen.

*«Partizipative Führung»
heisst nicht «Führung mit
Kollektiventscheiden»*

Die Motivation unserer Leute können wir sicherlich auch dadurch beeinflussen, wie wir mit ihnen umgehen, dass heisst durch einen partizipativen Führungsstil. Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen: «Partizipativer Führungsstil» bedeutet nicht «Führung mit Kollektiventscheiden», auch keine billige Absicherung des Vorgesetzten und Überwälzung von Verantwortung auf Untergebene. Partizipativer Führungsstil heisst jedoch, vor schwierigen Entscheiden die Beurteilung der nachgeordneten Chefs und Spezialisten einholen. Auf den so gewonnenen Grundlagen entscheidet dann der Chef – er allein – und das ganze Team vollzieht diesen Entscheid, auch wenn der einzelne Unterführer in dieser Situation allenfalls anders gehandelt hätte.

Sollte nicht gerade die Armee ihre jungen Unterführer vermehrt in dieser Hinsicht schulen? Zu häufig ist es doch der junge Korporal oder der unerfahrene Zugführer, der den Mythos vom autoritären Führungsstil unserer Armee Realität werden lässt, weil er nur befiehlt, weil er die Fähigkeiten seiner Untergebenen für seine Entscheidungsfindung wenig oder gar nicht nutzt.

Führungskompetenz

Diese dritte massgebende Eigenschaft befähigt den Leader, aufgabengerecht zu planen, Prioritäten zu setzen und zu organisieren. Er hilft, die richtigen Fachleute für die Lösung schwieriger Aufgaben zu finden und ganz allgemein seinen Mitarbeitern Aufgaben zuzuteilen, die ihren Fähigkeiten entsprechen, sie weder über- noch unterfordern.

Zur Führungskompetenz gehört unabdingbar auch die **Fachkompetenz** – nicht unbedingt im Detailwissen, sondern in der Fähigkeit, stets die Zusammenhänge eines «Falles» im Gesamtüberblick zu erkennen und spezifische Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen.

Kommunikationsfähigkeit

Braucht es viele Worte, um die vierte Leadership-Qualität zu begründen? Wir leben ja im Zeitalter der Kommunikation. Aber sie überquillt! Informationen verpuffen, gehen ins Leere.

Damit der Leader zu den Informationen kommt, die wirklich notwendig sind, damit er die Informationen auch richtig verstehen und weitergeben kann, dazu muss er kommunikationsfähig sein. Anliegen erklären, darstellen, weshalb sie wichtig sind, verlangt nicht in erster Linie nach neuesten Präsentationstechniken. Es verlangt die Bereitschaft zum Gespräch und zum aktiven Zuhören, das Einfühlungsvermögen in die Denkvorgänge und Fragestellungen der Gesprächspartner.

*Einwegkommunikation
ist keine Kommunikation*

Echte Kommunikation ist eine Zweiweg-Kommunikation. Überall, auch in der Armee. Und da frage ich mich doch manchmal, ob schwache Führer und ein starkes hierarchisches Denken – in Wirtschaft und Armee – nicht allzu oft die wertvolle Zweiweg-Kommunikation der Einweginformation von oben nach unten unterordnet?

Das gute Beispiel

Die fünfte Leadership-Qualität ist eigentlich selbstverständlich. Und

vielleicht gerade deshalb eine der wichtigsten, ja vielleicht sogar die wichtigste. Der Leader verlangt – an Leistung, nicht unbedingt an fachspezifischem Wissen – von seinen Mitarbeitern oder Untergebenen nicht mehr, als er selbst vorlebt. Er kann auch nicht erwarten, dass er ein Team oder eine Kompanie mit Leben und Engagement füllt, wenn er sich selbst in sein Kabäuschen, in seinen KP verkriecht. Er muss betreuen, er muss motivieren und er muss mit dem guten Beispiel vorangehen. Er muss sich zeigen, sich exponieren, er muss im wahrsten Sinne des Wortes «greifbar» sein.

Und wo der Leader dergestalt präsent ist, wo sein «feu sacré» spürbar ist, da merkt man schon als Aussenstehender, dass da ein Korpsgeist, eine positive Unternehmenskultur, eine gemeinsame Leistungsbereitschaft vorhanden ist.

Der Wille zur Erneuerung

Er dokumentiert sich zweifellos im Willen zur ständigen, situationsgerechten und zukunftsorientierten Erneuerung. Staat und Gesellschaft sind von einem raschen Wandel geprägt. Leadership beinhaltet das bewusste

Bestreben, diesen Entwicklungen zu entsprechen, ja ihnen zuvorzukommen. Das hat nichts mit Erneuerung um ihrer selbst willen zu tun, wohl aber viel mit der Bereitschaft, Überkommenes grundsätzlich in Frage zu stellen. Dies bedingt, dass der Leader in einem Unternehmen zusammen mit seinen Mitarbeitern periodisch die bestehende Organisation und ihre Arbeitsabläufe überprüft, Risiken neu kalkuliert und die vielfältigen Interdependenzen neu hinterfragt. Das bedingt, dass sich das Kader einer Einheit, eines Bataillons oder auch eines Grossen Verbandes immer wieder fragt: «Sind wir noch kriegsgenügend? Beherrschen wir das Notwendige? Tun wir nicht zu viel – und das zu oberflächlich – und beherrschen das Entscheidende nicht? Gehen unsere Soldaten mit uns überhaupt noch in den Krieg?» Mehrdimensionales, vernetztes Denken, das ist eine Aufgabe für jede Unternehmung und sollte es auch in der Armee sein.

Charakterliche Integrität

Siebens: Verlässlichkeit, Geradlinigkeit, Ehrlichkeit sind Tugenden, die wir an jedem Menschen schätzen und letztlich auch erwarten. Für den Lea-

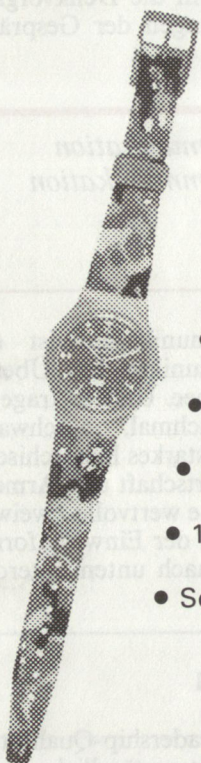
der sind sie Voraussetzung, akzeptiert und respektiert zu werden. Voraussetzung auch, dass er Kritik üben kann, ohne dass die Untergebenen sein Gerechtigkeitsgefühl und sein grundsätzliches Verständnis und Wohlwollen in Frage stellen.

Und nicht zuletzt prägt die charakterliche Integrität auch das Verhältnis zu Gleichgestellten. Sie verhindert Neid und Missgunst, die sofort negativ auf das Arbeitsklima durchschlagen. Leadership wirkt auch hier positiv, nicht zuletzt deshalb, weil sie das zentrale Anliegen, die Arbeit für das gemeinsame Ziel der Organisation – Unternehmen wie Armee –, über alle persönlichen Rivalitäten stellt.

Zum Schluss

Ich habe eingangs gesagt, dass mir Leadership am Herzen liege. Auch wenn ich den Begriff nicht umfassend definiert habe, so hoffe ich doch, dass ich nicht nur einige Aspekte eines umfassenden Phänomens beleuchtet, sondern einsichtig gemacht habe, dass Leadership unser aller Anliegen sein muss, weil sie unmittelbar, ohne Barriere, auf diejenigen einwirkt, mit denen wir unsere Ziele erreichen müssen. ■

Swiss-Military-Quartzuhr mit Gradabzeichen



- Ein aussergewöhnliches Weihnachtsgeschenk für Wehrmänner jeder Stufe
- Armband und Zifferblatt mehrfarbig im Kämpferlook
- Schweizer Qualitätsprodukt
- Leuchtzifferblatt
- auswechselbare Batterie
- 1 Jahr Garantie
- Sofort lieferbar solange Vorrat

Ich bestelle ____ Expl. Swiss-Military-Quartzuhr mit Gradabzeichen

<input type="checkbox"/> für Soldaten	Fr. 59.- + 6.-	Fr. 65.-
<input type="checkbox"/> für Gefreite	ausverkauft	
<input type="checkbox"/> für Korporale	Fr. 59.- + 7.-	Fr. 66.-
<input type="checkbox"/> für Wachtmeister	ausverkauft	
<input type="checkbox"/> für Feldweibel	Fr. 59.- + 9.-	Fr. 68.-
<input type="checkbox"/> für Fouriere	Fr. 59.- + 9.-	Fr. 68.-
<input type="checkbox"/> für Adjutanten	Fr. 59.- + 10.-	Fr. 69.-
<input type="checkbox"/> für Leutnants	Fr. 59.- + 12.-	Fr. 71.-
<input type="checkbox"/> für Oberleutnants	Fr. 59.- + 13.-	Fr. 72.-
<input type="checkbox"/> für Hauptleute	Fr. 59.- + 16.-	Fr. 75.-
<input type="checkbox"/> für Majore	Fr. 59.- + 18.-	Fr. 77.-
<input type="checkbox"/> für Oberstleutnants	Fr. 59.- + 20.-	Fr. 79.-
<input type="checkbox"/> für Obersten	Fr. 59.- + 23.-	Fr. 82.-

zuzüglich Versandkosten

Grad: _____

Name / Vorname: _____

PLZ / Ort: _____

Einsenden an: Huber & Co. AG, Verlag Zeitschriften
Promenadenstrasse 16
8501 Frauenfeld

Datum / Unterschrift: _____