

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 118 (1952)
Heft: 11

Artikel: Probleme der Ausbildung
Autor: Waibel, Max
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-23778>

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: 15.01.2026

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

ALLGEMEINE SCHWEIZERISCHE MILITÄRZEITSCHRIFT

Organ der Schweizerischen Offiziersgesellschaft

Adressen der Redaktion

Allgemeiner Teil: Oberstbrigadier E. Uhlmann, Neuhausen am Rheinfall, Zentralstr. 142

Militärwissenschaftliches: Oberstdivisionär G. Züblin, Küsnacht ZH, Buckwiesenstr. 22

Probleme der Ausbildung

Von Oberst Max Waibel

Wir geben uns wohl meist nicht genügend Rechenschaft über die Tatsache, daß die Ausbildung die wichtigste Tätigkeit jeder Wehrmacht, jedes Heeres, und jeder Formation bis hinunter zum einzelnen Manne darstellt, und zwar sowohl im Frieden wie auch im Kriege. Zeitlich gemessen nimmt auch im Kriege die Ausbildung einer Truppe immer noch einen großen Teil ihrer Tätigkeit in Anspruch, denn auch die beste Truppe ist heute nicht gut genug ausgebildet für den Kampf, den sie morgen führen muß und bedarf auch im Kriege immer wieder der Erneuerung ihrer Kraft und ihres Könnens.

Was ist der Kern dieser Ausbildung? Es sollen hier nicht die Ausbildungsziele unserer Armee, die General Wille in klassischer Weise formulierte und die deshalb immer noch Gültigkeit besitzen, im einzelnen aufgeführt werden. Es seien lediglich einige der wesentlichen Grundgedanken General Willes festgehalten:

Vornehmste Ziele jeder Ausbildung sind:

1. Die Herbeiführung von *Sicherheit* bei den Wehrmännern aller Grade in dem, was jeder in seiner Stellung wissen und können muß, um im Kriege nicht nur auf Befehl, sondern auch aus eigener Initiative mit Selbstvertrauen und richtig handeln zu können.

2. Die Schaffung einer *Autorität der Vorgesetzten*, die in allen Lagen standhält.
3. Die Weckung und Pflege der *Dienstfreudigkeit* und des *Vertrauens* in die Tüchtigkeit unseres vaterländischen Wehrwesens.

Mit dem Milizsystem kann ein kriegstüchtiges Heer nur dann geschaffen werden, wenn diese Ziele *miteinander* angestrebt werden. Sie sind nicht voneinander zu trennen.

Die Autorität beruht beim heutigen Kulturstand nicht mehr auf Gesetz und Vorschrift allein, sondern ebensosehr auf der Persönlichkeit des Vorgesetzten und auf der Art und Weise, wie dieser seine Autorität zur Geltung bringt. Bei der Auswahl und bei der Erziehung und Ausbildung der Vorgesetzten muß hierauf Gewicht gelegt werden.

Es sind Vorgesetzte heranzubilden, die durch die Sicherheit und Bestimmtheit ihres Auftretens ihren Untergebenen imponieren und bei diesen Vertrauen in ihr Können und Wissen und in ihre Entschlossenheit hervorrufen. Die Unsicherheit der Vorgesetzten wird auch bei größter Willensenergie nie ganz überwunden, wenn bei der ersten Ausbildung mehr erlernt werden sollte, als in der gewährten Zeit möglich war.

Es haben daher alle hiezu Berufenen von der Festsetzung der Arbeitspläne sich klare Rechenschaft zu geben über den Umfang des in der gewährten Zeit zu erwerbenden Wissens und Könnens. *Nicht was wünschenswert, nicht einmal was vielleicht nötig wäre*, sondern einzig die Rücksicht darauf darf in Betracht fallen, *was wirklich gründlich durchgearbeitet und zu eigen gemacht werden kann*. Für alles weitere soll eine allgemeine Orientierung und die Anleitung, wie das wenige, positiv Erlernte mit den Kräften des eigenen Verstandes zweckdienlich anzuwenden ist, genügen. Nur auf diese Art bekommen wir Vorgesetzte, die Selbstvertrauen und klare Einsicht besitzen und diese Eigenschaften verbinden mit frischem, entschiedenem Auftreten und freudiger Selbsttätigkeit. Die rein formalistische Ausbildung muß auf ein Mindestmaß beschränkt werden. Wo aber die *korrekte Form* gefordert werden muß, *da darf keine auch noch so kleine Abweichung geduldet werden*. Voraussetzung für den Erfolg ist verständiges Auftreten der Vorgesetzten als Lehrer und Erzieher. Niederdrückende, absprechende, alles besser wissende Behandlung macht den Offizier oder Unteroffizier, dem sie zuteil wird, zum Vorgesetzten untauglich, denn sie raubt ihm Zuversicht und Dienstfreudigkeit.

Neben der Sicherheit des Auftretens spielt die Art und Weise, wie die Autorität vom Vorgesetzten gehandhabt wird, eine entscheidende Rolle. Der Untergebene soll bei allen Übungen und beim gesamten Dienstbetrieb

die Überzeugung gewinnen, daß Vorschrift und Befehl des Vorgesetzten nie etwas von ihm verlangen, das er nicht leisten kann, wenn er alle seine Kräfte auf diese Leistung konzentriert. Die Herbeiführung dieser Überzeugung ist das Fundament aller soldatischen Tüchtigkeit. Hiezu trägt bei die Art und Weise, wie befohlen wird; nebstdem aber schafft verständige Belehrung die unerläßlich notwendige, aber auch fördernde Basis der Erziehung zur militärischen Disziplin. Zweck dieser Belehrung ist nur, dem Wehrmann klar verständlich zu machen, daß *unbedingter Gehorsam* gefordert werden muß, damit die Armee ihrer Aufgabe genügen kann. Falsch wäre es, zu meinen, durch Belehrung müsse zuerst die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit eines Befehls dargelegt werden, um willigen Gehorsam zu finden. Der Soldat muß so erzogen sein, daß er auch *ohne* solche Darlegung willig gehorcht.

Eine der schwierigsten und wichtigsten Aufgaben unserer Truppenführer und unserer Instruktionsoffiziere ist die Sorge für angemessene, zielbewußte Behandlung der Mannschaft. Wer seine Truppe erziehen will, muß sie lieben und ehren.

Das Ziel der soldatischen Erziehung ist Entwicklung männlichen Wesens. Der echte Soldatengeist, der Mühsale gleichmütig erträgt, dem gewissenhafte Pflichterfüllung in allen Lagen selbstverständlich ist und dessen Willensenergie durch Hindernisse und Gefahren nur gestählt und gekräftigt wird, ist nichts als die höchste Potenz von Männlichkeit. Männlichkeit läßt sich nie entwickeln durch Vorgesetzte, welche das Recht der Persönlichkeit des Untergebenen mißachten und welche Ehre und Selbstgefühl als etwas betrachten, um das man sich nicht zu kümmern braucht.

Man vergesse nicht: Je höher der Einzelne in der Kultur und im Intellekt steht, und je mehr er deshalb die Notwendigkeit militärischer Disziplin einsieht, desto höher wächst seine Empfindlichkeit gegen mißbräuchliche Behandlung. Der intellektuell hochstehende Wehrpflichtige begreift die Notwendigkeit der Subordination; er ist willig, sich ihr zu fügen, und wird daher rasch zum Soldaten.

Es ist Pflicht des Vorgesetzten, keine Nachlässigkeit zu dulden und sich nicht zu scheuen, die äußersten Mittel anzuwenden, wo aktive oder passive Widersetzlichkeit zutage tritt. Niemals darf der Vorgesetzte Furcht vor seinen Untergebenen empfinden. Daraus darf aber nicht eine Scheidewand zwischen Vorgesetztem und Untergebenem entstehen, die bei letzterem die Zuneigung und das Vertrauen zerstört.

Der Vorgesetzte soll wahres Wohlwollen für seine Untergebenen empfinden und, bei aller Strenge und Unerbittlichkeit, sich nicht scheuen, es zu zeigen.

Der Offizier darf nicht vergessen, daß seine Stellung als Höherstehender in seinem ganzen Wesen und Benehmen zutage treten muß. Roheit der Sprache, verletzende Behandlung der unter ihm stehenden, gewissermaßen Wehrlosen, beweisen Roheit der Gesinnung und Mangel an jener Bildung des Geistes und des Charakters, die den Offizier auszeichnen soll.

Im Wehrdienst sind aber bestimmte Willensäußerung, knappe, oft auch scharfe Sprache und manchmal rücksichtslose Härte geboten.

Es sind eigentlich zwei klassische, fundamentale Forderungen, welche sich bei der Ausbildung stellen und deren Wesen kennzeichnen:

1. die Truppe zu lehren, *daß sie das tun muß, was ich ihr befehle* (Erziehung zum Gehorsam, zur Disziplin) und
2. die Truppe zu lehren, *wie sie das tun soll, was ich ihr befehle*. (Ausbildung im engern Sinne).

Das Fundament der Ausbildung ist daher die *Erziehung* des Soldaten, der Truppe *zur Disziplin*. Wenn die erste der beiden Forderungen, eben die Erziehung der Truppe zum Grundsatz des «*Tun was ich ihr befehle*», nicht erfüllt ist, dann lohnt es sich überhaupt nicht, mit der Arbeit für die zweite Forderung zu beginnen. Wenn die Truppe das *nicht* tut, was ich von ihr verlange, dann braucht man sich nicht den Kopf über das «was» zu zerbrechen. Wem würde es einfallen, sich zu überlegen, welche Platte er einem Tauben vorspielen wollte? Deshalb stellt sich als erste und grundlegende Forderung an jeden Offizier die Pflicht, *selbst* und bei seiner Truppe auf scharfe Disziplin zu halten. Es ist eine große Illusion, zu glauben, man könne eine Truppe mit der Methode des guten Onkels führen, und wenn es dann einmal im Ernste darauf ankomme, würden die Leute ihren Mann schon stellen. Wenn eine Truppe im Frieden nicht gelernt hat, Befehle zu respektieren, dann ist nicht die geringste Aussicht vorhanden, daß diese Truppe im Kriege sogar ihr Leben aufs Spiel setzt, um einem Befehle nachzukommen. Diese Truppe würde kläglich versagen. Nur eine Truppe, welche an Gehorsam und Disziplin im Frieden gewöhnt und der die Überwindung von Schwierigkeiten und Unannehmlichkeiten auf Befehl zum ehernen Lebensgesetze wurde, wird auch im Kriege diese Tugend beibehalten und ihre Pflicht tun.

Diese grundlegende Erkenntnis muß jedem Soldatenerzieher klar vor Augen stehen. So betrachtet, wird denn auch die Frage der *Disziplin* zum Zentralproblem der Ausbildung und Führung. Auf Schritt und Tritt im täglichen Dienstbetriebe begegnet jeder Soldat – auch der Offizier – der Forderung der Disziplin, der *Disziplin in der Haltung*, im Anzug, im Gruße,

im Gefecht, in der Erfüllung jedes Auftrages von der Tagwache bis zum Abendverlesen.

Auf diesem Gebiete spielt sich der wichtigste Teil der Ausbildung ab, nämlich die Beantwortung der Frage: «*Halte ich Disziplin?*». Für den Offizier ist diese Frage meist noch mit einer zweiten Frage eng verknüpft: «*Schaffe ich Disziplin?*». Mit andern Worten: Schreite ich ein, wenn ich einen Mangel an Disziplin feststelle. Hier liegt das Geheimnis des Erfolges jeder Erziehung und Ausbildung. Das soldatische Beispiel des Offiziers und der nie erlahmende Wille, sich durchzusetzen und einzugreifen bei jedem Verstoß, schaffen und erhalten die Disziplin. Mit gelegentlichen Drill- und Appellübungen allein schafft man Disziplin nicht. Es genügt nicht, wenn der Soldat nur dann Disziplin zur Schau trägt, wenn er sich beobachtet weiß, also unter den Augen eines Höheren. Solches Verhalten ist nur Blendwerk, Bluff und widerspricht soldatischem Wesen. Ebenso nutzlos ist es, wenn eine Einheit nur auf eine Inspektion hin zugestutzt wird und dort unter Druck oder Aussicht auf Sonderbelohnung nicht aus dem Rahmen fällt. Der wahre Gehalt an Disziplin zeigt sich, wenn der Mann sich selbst überlassen ist oder nicht unter direkter Aufsicht arbeitet. Entscheidend ist das Verhalten des einzelnen Mannes. Dies sei an einigen wenigen Beispielen gezeigt.

Gruß und Appell

Der Gruß ist nicht nur die Erfüllung einer dienstlichen Pflicht und damit die Beantwortung der Frage, ob Disziplin gehalten wird oder nicht, sondern darüber hinaus auch ein Bekenntnis zur soldatischen Form, zu soldatischem Wesen, ja zu seinem Vorgesetzten. Wenn der Mann z. B. im Beisein von Zivilpersonen nicht zu grüßen wagt, weil er vielleicht deren Spott fürchtet, so heißt das, daß schon die geringste Beeinflussung von außen genügt, um diesen Soldaten zu hindern, seine Pflicht zu erfüllen. Man muß sich als Vorgesetzter fragen, ob dieser Mann, wenn einmal ernsthafte Einflüsse auf ihn wirken – die begründete Sorge um sein Leben, schwere Verletzung usw. – sich zusammenreißen wird, um seine Pflicht zu tun. Er wird dies nicht tun, wenn er nicht schon vorher gelernt hat, Befehlen zu gehorchen.

Wesentlich ist auch der *Appell*. Wenn ich als Offizier irgendwo etwas suche und es tritt ein Soldat, den ich gar nicht bemerken konnte, aus einem Haus oder einer Deckung hervor, um zu melden oder seine Hilfe anzubieten, dann weiß ich, daß dies wirklich ein Soldat ist, denn er hat unaufgefordert seine Pflicht getan, lediglich seiner Selbstdisziplin folgend. Die Kompanie, welche am raschesten aktionsbereit ist, wird sicher jene sein, in der im *täglichen Dienstbetriebe* jedermann gewohnt ist, flink und auf-

merksam zu arbeiten und nicht nur dann, wenn zur Bereitschaft zu einem besonderen Anlaß «gehetzt» wird. Auch der Appell muß einer Truppe an-erzogen sein und er muß dauernd geleistet oder gefordert werden, sonst sind die äußeren Erscheinungen des Appells nur Blendwerk.

Noch ein Wort zum *Drill*. Im Drill soll der Mann unter den Augen seines Vorgesetzten eine Höchstleistung an Konzentration (Körperbeherrschung), Härte und Präzision auf Anhieb zeigen. Dies ist der Sinn des Drills. Gelingt dies dem Manne, dann besteht große Wahrscheinlichkeit, daß er diese grundlegende Forderung nach Höchstleistung auch dann erbringt, wenn er nicht unter den Augen eines Vorgesetzten seine Pflicht tun muß. Ist der Mann aber nicht imstande, den Erfordernissen des Drills zu genügen, dann müssen wir mit Sicherheit annehmen, daß er, sich allein überlassen, erst recht versagt.

Im Drill zeigt der Mann seine beste Leistung seinem Vorgesetzten, im Gefechte mißt er die Haltung, die ihn hiezu befähigt, mit dem Können des Feindes. Diese Überzeugung schlägt die Brücke von der soldatischen Haltung zur felddienstlichen Tüchtigkeit und zum Kriegsgenügen. Straffe Disziplin ist nicht irgend ein Traditionsstück, ein Beiwerk militärischer Ausbildung, sondern die *unerläßliche Voraussetzung* zu Ausbildung und Kriegsgenügen einer Truppe. Es gibt kein Kriegsgenügen ohne Disziplin. Und es gibt nur *eine* Art Disziplin: die absolute Disziplin.

Weil die Disziplin von so grundlegender Wichtigkeit ist, gibt das Dienstreglement dem Kommandanten sogar Strafmittel in die Hand, deren klarer Zweck einfach darin besteht, die Disziplin zu erzwingen, falls sie nicht freiwillig zu erreichen wäre. Bedeutsamerweise heißt dieses Mittel «Disziplinarstrafrecht». Kein anderes Ausbildungsgebiet ist mit einem besonderen Strafrecht privilegiert. Wir haben kein Schieß-Strafrecht, Verwaltungsstrafrecht usw. Der Grund hierfür liegt zutiefst darin, daß jedes Versagen des Mannes letzten Endes auf einen Verstoß gegen die Disziplin zurückgeführt werden muß. Deutlicher könnte die Wichtigkeit der Disziplin im gesamten militärischen Bereiche kaum hervorgehoben werden.

Es sei in diesem Zusammenhang kurz auf die Handhabung der Disziplinarstrafgewalt hingewiesen. Kürzlich hörte ich einen Stabsoffizier den Umstand rühmen, daß er in sechs Wiederholungskursen als Einheitskommandant einen einzigen Straffall gehabt hätte. So sehr ich der Ansicht bin, daß mit erzieherischen Maßnahmen weitgehend Straffällen vorgebeugt werden kann, so wenig vermag ich mich der Ansicht zu verschließen, daß ohne Strafen leider nicht auszukommen ist, weil eben ein gewisser – wenn auch kleiner Prozentsatz – von Leuten nur durch gelegentliche Strafen belehrbar ist. Kein Kommandant darf sich scheuen, mit Rücksicht auf bereits

vorgekommene Straffälle einen weiteren Verstoß zu ahnden. So lobenswert das Bestreben ist, ohne Strafen aussprechen zu müssen, einen Dienst zu beenden, so falsch wäre es, mit Rücksicht auf eine weiße Strafkontrolle nicht durchzugreifen, wenn Verstöße vorkommen. Auch der beste Kompagniechef kann das Pech haben, unter seinen Leuten schlechte Elemente zu besitzen. Nicht die Tatsache, daß gestraft werden muß, belastet einen Kommandanten, sondern nur die Art, *wie* Disziplinarvergehen geahndet werden.

Oft begegnen wir auch der irrigen Auffassung, Disziplin sei eine Angelegenheit der Rekrutenschule, oder, wenn schon im Wiederholungskurs angewendet, dann höchstens etwa bei gelegentlichem Exerzieren, bei Einzelausbildung und dergleichen. Diese Auffassung verkennt das Wesen und den Sinn der Disziplin völlig.

Prüfstein einer Truppe ist ihr Verhalten im Felddienst. Ich habe einmal versucht, unter diesem Gesichtswinkel den Felddienst in eine Formel zu fassen, die lautete

$$\text{Felddienst} = \frac{\text{Soldatische Haltung} + \text{Gefechtstechnik}}{\text{Widerwärtigkeiten} + \text{Zeitdauer}}.$$

Über dem Nenner steht an erster Stelle und mindestens gleichbedeutend an Wichtigkeit wie die Gefechtstechnik die *soldatische Haltung* der Truppe. Nennen wir sie «*Gefechtsdisziplin*» als Gegenstück der Gefechtstechnik. Fragen wir uns, von welchem Faktor das Kriegsgenügen einer Truppe am stärksten abhängt, dann lautet die Antwort: von der Gefechtsdisziplin. Ihr kommt entscheidender Charakter zu. Wenn wir vor die Wahl gestellt wären, einen der beiden Faktoren (Gefechtsdisziplin oder Gefechtstechnik) vernachlässigen zu müssen, dann könnte dieser Abbau nur bei der Gefechtstechnik erfolgen. Ein Kompagniechef, der feststellt, daß seine Truppe nach ermüdenden Märschen und Gefechten immer noch unverändert gute Disziplin zeigt, darf stolz sein auf seine Einheit. Selbst wenn er bei der Gefechtstechnik noch unerfreuliche Mängel beobachtete, weiß er, daß diese rasch in einer nächsten Übung behoben sein werden. Hätte er aber ein Nachlassen der Disziplin bemerkt, dann müßte ihn diese Feststellung bedenklich stimmen und zu tiefgreifenden Maßnahmen, die nicht auf dem Gebiete der Gefechtsausbildung zu treffen wären, veranlassen.

Bei jeder Gefechtsübung, von der Gruppe bis hinauf zum Regiment, müssen alle Führer der Frage der Gefechtsdisziplin das Primat einräumen. Wir müssen hier einen scharfen Maßstab anlegen, denn es handelt sich nur um Forderungen, die jeder Soldat erfüllen kann und keinerlei Ansprüche an physisches Leistungsvermögen oder Können stellen. Was verlangt wird,

ist lediglich der *Appell an die soldatische Haltung*, das Erbringen des Beweises, daß Disziplin als Selbstverständlichkeit vorhanden ist.

Aus den Kriegserfahrungen des Zweiten Weltkrieges, aber auch aus dem Korea-Kriege wissen wir, daß der Kampf in der Dunkelheit an Bedeutung sehr stark gewonnen hat und daß daher die Nachtausbildung der Truppe viel stärker gefördert werden muß als bisher. In der amerikanischen Armee werden heute 30 % der Ausbildungszeit für die Gefechtsschulung in die Dunkelheit verlegt. Nachtmärsche, nächtliche Bereitstellungen und Kampf in der Dunkelheit stellen aber an die Disziplin der Truppe gewaltige Anforderungen, ja, wir können sagen, daß überhaupt nur eine sehr gut disziplinierte Truppe nachts kämpfen kann. Die Anfälligkeit zur Panik oder der Hang, sich zu drücken – was nachts nur geringe Schwierigkeiten bietet – kann nur durch eine straffe Disziplin, deren psychologische Anstrahlungen die Leute verbindet, auch wenn sie nicht zu sehen vermögen, überwunden werden.

Drei Leitsätze gelten – wenn wir das Gesagte zusammenfassen – für unsere militärische Arbeit:

1. Disziplin ist die *Voraussetzung* zu jeglicher Ausbildungstätigkeit. Ohne Disziplin verliert die Ausbildung Grundlage und Sinn. Deshalb spielt bei der Beurteilung eines einzelnen Mannes oder einer Truppe die soldatische Haltung (Disziplin) die ausschlaggebende Rolle.
2. Disziplin wird geschaffen und gefestigt im täglichen Umgang, durch die Wechselbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, nicht lediglich durch gelegentliche besondere Maßnahmen (Abteilungsdrill usw.). Die Impulse zur Disziplin müssen also *andauernd* und durch *alle* Vorgesetzten, vom Kommandanten bis zum Unteroffizier erfolgen. Es ist erste Pflicht jedes Vorgesetzten, immer und überall Disziplin zu fordern und durchzusetzen.
3. Gefechtsdisziplin des einzelnen Mannes und der Truppe als Ganzes ist der Prüfstein für das Kriegsgenügen. Erst wenn die Disziplin den physischen und psychischen Belastungen des Felddienstes auf längere Dauer standhält, darf sie als gefestigt betrachtet werden.

Organisation der Ausbildung

Für die Beantwortung der zweiten Frage, wie man die Truppe zu lehren habe, *was* sie tun soll, stellen sich vorerst die Probleme des Ausbildungsstoffes und der Ausbildungsmethode. Der Ausbildungsstoff, also das *was* zu tun ist, wird in den Reglementen und den Weisungen für die Ausbildung befohlen. Ich beschränke mich deshalb hier darauf, über das *«wie»*, das heißt,

über die *Ausbildungsmethode* zu sprechen, wobei ich Wiederholungskursverhältnisse berücksichtige.

Drei Wochen Ausbildung ist eine sehr kurze Zeit. Nütze den Tag! Diese Forderung drängt sich also in höchstem Maße auf und muß sogar auch auf die Stunde ausgedehnt werden. Unter diesen Umständen gewinnt die Organisation der Arbeit, also die Arbeitsmethode, überragende Bedeutung für den Erfolg der Ausbildung. Jeder Offizier trägt seinen eigenen, großen Anteil der Verantwortung für die Ausbildung seiner Einheit mit.

1. Vorbereitung der Arbeit

Die erste wesentlichste Vorbedingung für nutzbringende Arbeit ist die gründliche Vorbereitung, worin eingeschlossen ist die sorgfältige Instruktion der Ausbildungsgehilfen – Uof. oder eventuell der Gefreiten. Wenn mit der Arbeit wirklich bei Arbeitsbeginn nutzbringend angefangen werden soll, dann muß die Vorbesprechung am Vorabend erfolgen. Hierzu muß unter allen Umständen die notwendige Zeit gefunden werden. Auch für die Gruppen- und Zugsgefechtsausbildung ist es unerlässlich, daß die Vorbesprechung im Übungsgelände erfolgt. Wenn ausnahmsweise die Vorbesprechung erst am Übungstage selbst im Gelände erfolgen kann, dann ist die Ausbildung der Kp. – z. B. für die erste halbe Stunde – derart zu regeln, daß nutzbringend gearbeitet werden kann, für den Fall, daß die Offiziere beim Eintreffen der Kompagnie im Übungsraum noch nicht verfügbar wären. In den ersten Tagen des Wiederholungskurses gehört die Überprüfung der Arbeitsorganisation und insbesondere der Arbeitsbeginn auf vollen Touren zur befohlenen Zeit zu den wichtigsten täglichen Obliegenheiten des Einheitskommandanten.

2. Gestaltung der Arbeit

Die zweite wesentliche Vorbedingung für erfolgreiche Arbeit heißt Intensität. In schlecht organisierten Zügen arbeiten öfters während längerer Zeit nur zwischen 5–10 % des Bestandes, während der Rest mehr oder weniger lebhaft herumsteht oder vielleicht einer langatmigen Erklärung eines Uof. zuhört. In gut organisierten Zügen ist oft die Verhältniszahl nur 50:50 und höchstens routinierte Ausbilder bringen es zustande, längere Zeit den größeren oder größten Teil ihrer Leute arbeiten zu lassen. Die Gründe zu diesen überraschenden Feststellungen sind mannigfaltiger Art. Meist beruht die schlechte Organisation auf folgenden Fehlern: Ungenügende Vorbereitung; mangelnde Phantasie; Fehlen des Willens, sich durchzusetzen; mangelnder Sinn für rationelle Arbeitsgestaltung.

Ein weiterer häufiger Mangel unserer Methodik besteht darin, daß immer versucht wird, alles über einen Leist zu schlagen. Aus dieser völligen Ignorierung der individuellen Unterschiede des Ausbildungsstandes resultiert nicht selten außer schlechter Leistung auch Langeweile bei den guten Elementen in der Truppe. Wir müssen *individuell ausbilden*, wenn wir die Anlagen der Soldaten und die Zeit voll ausnützen wollen. Auf Grund der Einzelprüfungen wird festgestellt, wer zur Leistungsklasse A, B oder C gehört, und die weitere Ausbildung erfolgt ausschließlich unter Berücksichtigung dieser Klassifizierung innerhalb der Gruppe oder des Zuges. Die beste Leistungsklasse A stellt unter Umständen die Ausbildungsgehilfen für die Leistungsklasse B, während sich der Gruppenführer vorwiegend mit den Leuten der Klasse C beschäftigt. Dies führt zur vollständigen Auflösung der Arbeitsgruppen in Arbeitsrotten. Hauptaufgabe des Zugführers ist die andauernde Überwachung des Fortschrittes in der Arbeit durch Inspektion oder Stichproben und Zuweisung neuer Arbeit (Waffen) an Leute, welche die gestellten Bedingungen erfüllt haben.

Diese Tätigkeit verlangt vom Zugführer die Führung einer Arbeitsliste, aus welcher der Ausbildungsstand jedes Mannes ersichtlich ist. Es liegt auf der Hand, daß diese Art Ausbildung an den Zugführer hohe Ansprüche stellt.

Der dritte große Mangel, auf welchen wir häufig stoßen, ist die unrationelle *Ausnützung des Übungsmaterials*. Auch hier kann durch überlegte Organisation manche Arbeitsstunde gewonnen werden. Oberster Grundsatz muß sein, daß bei der Detail-Ausbildung alle Geräte und alle Waffen auf den Übungsplatz verbracht und dort voll belegt werden. Es darf nicht vorkommen, daß auf dem Arbeitsplatze die Leute hinter einer Mp. Schlange stehen, während sich noch einige Mp. im Kp.-Magazin befinden, oder daß beim Pz-WG.-Schießen und H-G.-Wurfkörper-Werfen jeweils nach einigen Schüssen und Würfeln unterbrochen wird, um Pz-WG. oder Wurfkörper aufzulesen, während anderswo auf dem Platze ganze Stapel solcher Geschosse unbeanspruchert herumliegen.

Ein einziges kleines Beispiel mag diesen Grundsatz erläutern: Beim Pz-WG.-Schießen fährt das Ziel, die Pz.Attrappe, mit 18 km/Std. vor der Front der Schützen vorbei. In 10 Sek. ist die Attrappe an der 50 m breiten Front der Pz.Schützen vorbeigefahren. Jeder schoß eine Pz-WG. Wenn nun – wie dies leider häufig geschieht – jeder Schütze ins Zielgelände geht, um sein Geschöß aufzulesen, dann dauert es mindestens drei Minuten, bis der Mann wieder in Stellung ist und die Attrappe erneut vor der Front erscheinen kann. Mit andern Worten: Auf 10 Sek. Schießausbildung (produktive Arbeit) entfallen 180 Sek. unproduktive Tätigkeit, was einem Ver-

hältnis 1:18 entspricht, also völlig unrationell ist. Nehmen wir nun an, daß bei gleichen Voraussetzungen der Schütze 6 Pz-WG. zur Verfügung hat und diese auf die sechsmal vorbeifahrende Attrappe verschießt, dann wird das Verhältnis von produktiver zu unproduktiver Tätigkeit im Sinne der Schießausbildung nur noch rund $2\frac{1}{2}:4$ oder 1:2, also neunmal günstiger als das erstgenannte Ausbildungsverfahren.

Intensität ist eine Forderung, die wir immer wieder selbst stellen und überprüfen müssen. Sie entspringt nicht nur dem Verstande, dem Bestreben nach rationalem Handeln, sondern auch dem Grundsatz der Disziplin, die volle Hingabe verlangt und sich nicht mit Halbheiten begnügen kann.

Ganz wesentlich ist sodann die *Ausnützung der Zeit*. Ich denke vor allem an die Arbeitspausen während der Detailausbildung. In dieser Hinsicht wird des Guten zuviel getan, nicht selten auch deshalb, weil dem leitenden Vorgesetzten einfach der Stoff und die Freude ausgehen. Pausen werden vom Zugführer als verantwortlichem Leiter oder vom Kp.Kdt befohlen. Zur Ausnützung der Zeit gehört auch die Frage, was auf dem Anmarschwege (und auch auf dem Rückmarschwege) geschult werden kann. Leitender Grundsatz muß bleiben, daß, wenn der Anmarschweg zum Arbeitsplatz mehr als 1 km beträgt, dieser Marsch mit einer kleinen Übung im Zugsrahmen verbunden werden muß. Es spielt dann keine Rolle, wenn man für die zurückzulegenden Kilometer $\frac{1}{2}$ Std. braucht statt nur $\frac{1}{4}$ Std. Friedensmarsch, denn in dieser halben Stunde kann die Gefechtsdisziplin überprüft und die Gefechtstechnik bereichert werden. Als solche kleine Übungen eignen sich einfache Schulungsarbeiten wie z. B. Entfaltung des Zuges, Richtungsänderungen und Überwinden eines Geländehindernisses in geöffneter Formation, Panzeralarm usw.

Es ist auf munteres und reges Arbeiten zu halten. Deshalb soll auch für eine Arbeit nicht mehr Zeit eingeräumt werden, als nötig ist. Im Instruktionsdienste muß Anspannung aller Kräfte gefordert werden. Es müssen gelegentlich von der Truppe auch höchste Anstrengungen verlangt werden, damit sie sieht, zu welchen Leistungen sie fähig ist, und damit sie Freude an solchen Leistungen bekommt. Zur rechten Zeit und wo dies angeht, trete dann wieder Abspannung ein und werde für Abwechslung gesorgt. So schafft man frohes Wesen in der Truppe, festen Kitt, Vertrauen in die Vorgesetzten, so bekämpft man Nörgelei und Mißmut, so hebt man die Gesinnung und befähigt die Truppe zur höchsten Hingabe in der Stunde der Not.