

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 119 (1953)  
**Heft:** 4  
  
**Rubrik:** Was wir dazu sagen

### **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:** 21.02.2026

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

---

# Was wir dazu sagen

---

## Das Vorbild

Von Lt. Walter Heß

«Es gibt kein besseres Mittel als das Vorbild, um die Untergebenen zur Höchstleistung zu bringen.» Dieser markante und zutreffende Satz stammt aus dem Leitartikel einer der letzten Hefte der ASMZ. Er hat mich zum Nachdenken wachgerufen. Ein Nachdenken, das sich ergibt, wenn man Theorie und Realität miteinander vergleicht. Man muß über diese Feststellung besonders nachdenken, wenn wir die Einwände vieler Soldaten und Bürger nicht überhören wollen. Der Offizier braucht die Einwände nicht gutzuheißen, aber er sollte die tapfere Fähigkeit besitzen, das Gute daran herauszufinden. Das Nachdenken, das in diesem Fall nicht Zweifel heißt, ergibt sich aber auch dann, wenn wir gewisse Zustände im Offizierskorps klar erkennen und sie mit frischem Mut an den Pranger stellen. Jede Institution – mag sie noch so hohe Ideale verfolgen – trägt in sich einen Keim der Degenerierung, wohl darum, weil Menschen immer Menschen bleiben.

Das Vorbild ist ein Produkt des Geistes, eine Verkörperung des Ideals und deutet gewissermaßen auf die Vollkommenheit eines Menschen hin. Vollkommen jedoch ist kein Mensch. Es bleibt uns nur, was z. B. Lessing über die Wahrheit sagt, das stete Bestreben nach dem Vollkommenen. Auch dieses Streben bleibt eine Aufgabe für den Milizoffizier.

Das «Vorbildsein», d. h. das Streben darnach, ist einerseits Begabung und andererseits eine Angelegenheit des Willens. Es gilt dabei, in seinem Innern alle jene negativen Kräfte zu meistern und zu unterdrücken, die an Charakterschwäche grenzen. Kurz, das Vorbildsein verlangt einen wahren, einwandfreien Charakter, getragen von Mut und Entschlossenheit. Nichts ist einem militärischen Führer schädlicher als Charakterlosigkeit. Paart sich ihr noch ein Mangel an Interesse und Überheblichkeit, so wird der Vorgesetzte zu einem Zerrbild militärischer Schwächen. Hat beispielsweise der Offizier, der mit dem Vorsatz in den WK geht, die drei Dienstwochen so bequem und ruhevoll als möglich zu verbringen, ein Anrecht, als Vorbild angesehen zu werden? Kann ein Hauptmann, der einen etwas komplizierten Verteidigungsbefehl, welcher von einem anderen Hauptmann entwickelt wurde, fein säuberlich aufnotierte und später seinen Untergebenen vordoziert, und dabei noch ein Kompliment des Kommandanten einheimst, als Vorbild gelten?

Der Wunsch, ein Vorbild zu haben, entspringt dem Drang, dem vor-gelebten Ideal nachzukommen und es nachzuahmen. Dem Vorbild gegen-über gilt unser ganzes Vertrauen und unser Denken, in rein menschlicher und auch militärischer Hinsicht. Ich bestreite die Gefahr, die im Wunsch, ein Vorbild zu haben, enthalten ist, nicht. Aber ich wage als junger Offizier die Feststellung, daß es uns heute in der Armee nicht nur an Panzern fehlt, sondern oft auch an Vorbildern, an Persönlichkeiten, die ihren Prinzipien die Treue halten und die sich durch ihre Handlungen keinen persönlichen Vorteil sichern wollen. Es ist oft enttäuschend für junge Offiziere, zu er-kennen, wie viele «Höhere» das Ideal des Dienens nicht zu kennen schei-nen. Ich möchte in diesem Zusammenhang auf zwei Punkte hinweisen:

1. Die in letzter Zeit gefällten Gerichtsurteile, die besonders unser In-struktionskorps betreffen, haben ihren Zweck verfehlt. Die Instruktions-offiziere sind ihrer heiklen Aufgabe zweifellos bewußt. Sie wissen auch, daß sie ihre Schwächen haben; handwerkliche Fehler unterlaufen jedem Berufsmann. Die Instruktoren bilden in unserer Armee das stets Fördernde und Treibende; erlahmt diese Kraft, so erlahmt das Ganze. Der Umstand, daß mit der Verurteilung sehr viele Ideale (lies Vorbilder) zerstört werden und die anschließende Verallgemeinerung in der Kritik vermögen das scheinbar Positive des gefällten Urteils nicht aufzuwiegen.

2. Vielfach besteht Voreingenommenheit bei Vorschlägen zur Weiter-ausbildung. Es ist nur zu menschlich, wenn ein Vater, der dank seiner großen Fähigkeiten Erfolge errang, seinem Sohne zu Gleichem verhelfen will, auch wenn er sich noch so bewußt ist, daß sein Sohn nicht alle positiven Eigen-schaften geerbt hat. Vielfach ist dieser Wunsch nicht familiär begrenzt, sondern dehnt sich auch auf den nächsten Freundeskreis aus. Bei Vor-schlägen zur Weiterausbildung spielen oft Beziehungen, wobei die Ge-fahr besteht, daß die Fähigkeiten und die Veranlagung eines Anwärters nicht genügend berücksichtigt werden. Die Mittelmäßigkeit der Offiziere wird dabei gefördert, das Vorbildsein verunmöglicht. Es wäre zum Vor-teil unserer Armee, wenn bei allen Beförderungen ausschließlich die Quali-tät entscheidend bliebe. «Selbsterkenntnis ist der beste Weg zur Besserung.»

Ein Vorschlag zur Weiterausbildung und Beförderung darf einzig und allein auf Grund der vorhandenen Fähigkeiten erfolgen. Es braucht Mut und Charakter, dem politisch oder finanziell Starken die Wahrheit zu sagen. Jeder, der sich Offizier nennen will, muß diesen Mut besitzen.

Vermögen wir die aufgestellten zwei Forderungen bei den Vorschlägen zur Weiterbeförderung zu verwirklichen, wird es uns nicht an Vorbildern fehlen, also an Persönlichkeiten, in die jeder Soldat, Unteroffizier und Offi-zier Vertrauen haben kann, Vertrauen im Frieden und im Krieg.

## Gedanken zur Unteroffiziersausbildung

Von Lt. Franz Allemann

Das Problem der Ausbildung unserer Truppe ist in dieser Zeitschrift schon oft zur Diskussion gestanden, sei es, daß der Begriff Ausbildung umgrenzt, sei es, daß Ziel und Zweck der Ausbildung festgelegt oder Vorschläge zur konkreten Gestaltung der Ausbildung gemacht worden sind. Die einen Diskussionspartner sahen in vermehrter formeller Waffenausbildung Erfolg für die Zukunft, die andern sprachen mehr einer gründlichen Gefechtsausbildung das Wort. Die folgenden Ausführungen möchten sich keinem der genannten Diskussionsthemen anschließen, sondern beschäftigen sich kurz mit einer der verschiedenartigen und wichtigen Voraussetzungen zur Ausbildung in unseren Einheiten, mit dem *guten Unteroffizier*.

Es ist klar, daß wir mit einigen Gedanken zu diesem Thema den großen Fragenkomplex der Ausbildung nur an einer kleinen Stelle berühren, aber an einer entscheidenden, wie mir scheint. Ein guter Unteroffizier ist die beste Anleitung, das sprechendste Beispiel, das geeignetste Anschauungsmaterial für die Soldaten. Wo es gelingt, gute Unteroffiziere heranzubilden, ist eine gute Ausbildung der Truppe gewährleistet. Daß die Stellung des Unteroffiziers in unserer Armee eine bedeutende ist, entspricht keiner neuen Erkenntnis. Worauf wir uns aber doch wieder besinnen sollten, das ist die Bedeutung des Unteroffiziers für die Ausbildung. Die nachfolgenden Darlegungen sind ganz persönliche Auffassungen, mit denen sich andere Offiziere sicher auch schon beschäftigt haben. Meine Ausführungen beziehen sich vor allem auf den Infanterie-Unteroffizier.

Der Unteroffizier bringt die Voraussetzung zu einer guten Ausbildung mit sich, wenn er eine *Persönlichkeit* und ein *vorbildlicher Führer* ist. Im Wiederholungskurs sieht sich ein junger Unteroffizier verschiedenen, die Ausbildung hindernden Schwierigkeiten gegenüber, die nur von einer starken Persönlichkeit überwunden werden können. Für ältere, erfahrene Unteroffiziere sind solche Schwierigkeiten meist kein Problem. Die meisten jüngeren Korporale aber werden diese Schwierigkeiten kaum ohne negative Auswirkung auf Truppe und Ausbildung meistern können.

Wir kennen die Mentalität junger Soldaten, die dahin lautet: Die Rekrutenschule ist vorbei; der Wiederholungskurs ist etwas ganz anderes; es kommt jetzt nicht mehr «so darauf an»; Genauigkeit spielt keine Rolle mehr; wir können ja alles; was will man uns noch vormachen. Diese Einstellung als eine der Schwierigkeiten, die ich nicht verallgemeinern möchte, bildet ein bedeutendes Hindernis für eine zielbewußte Ausbildung. Ein Unteroffizier, der im engsten Kontakt mit der Truppe steht, sollte Hinder-

nisse dieser Art überwinden können. Wie er es im einzelnen Fall tut, soll nicht erläutert werden. Das hängt von der geistigen Beweglichkeit des Unteroffiziers ab, von seinem Fingerspitzengefühl für den Untergebenen, vor allem aber davon, ob der Unteroffizier seine Sache beherrscht und selber eine Persönlichkeit ist oder nicht. Von dieser Voraussetzung sind junge Unteroffiziere, die neu zur Einheit stoßen, sehr oft weit entfernt, und wir fragen uns, warum sie es aufgegeben haben, im Wehrkleid ein Chef, ein Vorgesetzter zu sein.

Vor mir sehe ich drei Glieder junger Korporale. Ins vorderste Glied stellen sich alle die Unteroffiziere, die auf Grund ihres von Natur aus zu soldatischen Qualitäten hingeorordneten Wesens als junge Könnner aus der Rekrutenschule hervorgegangen sind. Sie haben sich im Kreise der Rekruten bis zum letzten Tag zu behaupten gewußt und sehen ihrer Aufgabe in der Einheit freudig entgegen. Das zweite Glied setzt sich aus den unfähigen Unteroffizieren zusammen, die es leider immer wieder gibt, glücklicherweise nur in kleiner Zahl. Aus ihnen ist auch in der Einheit kaum etwas herauszuholen. Im dritten Glied stehen in erschreckend hoher Zahl die sogenannten «Übergangenen, Verkannten und Enttäuschten». Sie hatten sich bereits als Zugführer oder als Kompagniekommandanten gesehen. Daraus ist nichts geworden, und ohne Vorschlag zur Weiterausbildung wurden sie aus der Rekrutenschule entlassen. Ihre Initiative und Dienstfreude ist zerstört, weil sie Unteroffizier geblieben sind. Hier liegen geistige Krankheitskeime, die unter die Truppe getragen werden: schlechte Dienstauffassung, Gleichgültigkeit und Oberflächlichkeit, die sich vom Vorgesetzten auf den Untergebenen, vom Unteroffizier auf den Soldaten weiterpflanzen. Ein Unteroffizier dieser Art ist für die Ausbildung von zerstörendem Einfluß. Wie soll er beispielsweise der Gleichgültigkeit junger Soldaten entgegenwirken können?

Wo suchen wir die Mittel, um solche Unteroffiziere des dritten Gliedes ins erste Glied, unter den Vortrupp einer guten Ausbildung, zu stellen? – Mit einem bescheidenen Maßstab an die Auswahl der Unteroffiziere für die Offiziersschule heranzugehen, wäre unsinnig und der Armee höchst schädlich. Es ist auch unmöglich, an der Tatsache vorbeisehen zu wollen, daß wir ebenso viele, ja noch mehr gute Unteroffiziere als Offiziere nötig haben. Den werdenden Unteroffizieren sollte jedoch in vermehrtem Maße wieder klar gemacht werden, wie bedeutend ihre Rolle als Vorgesetzter überhaupt ist. Nicht genug kann betont werden, daß ein Unteroffizier als Gruppenführer nicht der unterste, sondern der *vorderste* Führer ist, daß er nicht ein besserer Soldat, sondern zu einer *höheren Verantwortung* berufen ist. Wenn es gelingt, den jungen Unteroffizieren diese Wertordnung be-



wußter zu machen, wird es weniger Enttäuschte geben, dagegen vermehrt für ihre wichtige Aufgabe Begeisterte. Das sind dann auch die Persönlichkeiten, die wertvoll für die Ausbildung eingesetzt werden können.

Wenn wir in unseren Einheiten auf verärgerte Unteroffiziere stoßen sollten, so müssen Kommandanten und Subalternoffiziere als heilende Ärzte die Krankheit beheben. Oft genügen Erklärungen nicht, und Worte, die einen Unteroffizierschüler begeistern konnten, sind in den Wind gesprochen. Da kann nur ein kluges Handeln helfen. Geben wir dem Unteroffizier in organisatorischen Belangen mehr Verantwortung, sowohl in taktisch-technischer Hinsicht wie auch im innern Dienst. Stellen wir den Unteroffizier immer wieder vor die Truppe, in eine Front mit den Offizieren, um die Bedeutung, die wir ihm schenken, hervorzuheben. Verlangen wir energische Haltung im disziplinarischen Fordern und wecken wir dadurch das Selbstbewußtsein des jungen Führers. So muß es uns gelingen, die Persönlichkeit des Unteroffiziers zu festigen und dort, wo sie verkümmert ist, ihr zu neuer Entwicklung zu verhelfen.

Der gute Unteroffizier ist immer auch ein vorbildlicher Führer. Vorbild sein ist vornehmlich eine Frage des Charakters. Wie weit die Charaktereigenschaften den einzelnen Soldaten zum Unteroffizier empfehlen, sollte bei der Auswahl unter den Rekruten maßgeblich mitbestimmend sein. Vorbild sein ist aber eben so sehr eine Frage des Könnens. Wenn ein Unteroffizier die Waffen beherrscht, wenn er den Rahmen seiner Aufträge kennt und fähig ist, innerhalb seines Rahmens zu befehlen, dann ist er auch ein Vorbild für seine Soldaten. Als Vorbild erfüllt der Unteroffizier die wesentliche Forderung einer guten Ausbildung.

Um ein Vorbild in der formellen Waffenausbildung zu werden, fehlt es unseren Unteroffizieren sehr oft an der nötigen Anregung. Man führt keine oder zu wenig Instruktionskurse für Gruppenführer durch. Man kann aber unmöglich von den Unteroffizieren nur immer verlangen und fordern, ohne ihnen auch etwas zu bieten.

Die einzige Möglichkeit, wo wir die Ausbildung der Unteroffiziere fördern können, bleiben weiterhin der Kadervorkurs und bestimmte Zeiten während des Wiederholungskurses. Aus dem *Kadervorkurs* könnte in vielen Einheiten mehr als bisher herausgeholt werden, wenn man daran ginge, die Kurse etwas anders zu gestalten. Es folgen sich unfehlbar Eintrittsprüfung, Materialfassung, ein paar mehr oder weniger gründliche Ausbildungsstunden und in der Hauptsache Erledigung organisatorischer Arbeiten. Eine Verlängerung des Kadervorkurses würde daran nichts ändern, sondern für die genannten Arbeiten nur mehr Spielraum geben.

Die zwei Tage, während denen die Unteroffiziere ohne Truppe ausgebildet werden können, sollten eine intensivste Ausnützung erfahren. Die Ausbildung sollte nicht nur Sache des Kompagniekommandanten sein, während die Zugführer im Gelände Taktik betreiben. Die Subalternoffiziere sollten die Möglichkeit haben, zusammen mit dem Kompagniekommandanten an der Ausbildung der Unteroffiziere teilzunehmen. Nicht in dem Sinne, daß jeder Zugführer mit seinen ihm zugewiesenen Unteroffizieren drillt. Das wäre falsch verstandene Mitarbeit. Der Ausbildungsstand einer Kompagnie muß Sache aller Vorgesetzten sein. Man strebt die größtmögliche Einheitlichkeit an. Dementsprechend müssen auch die Unteroffiziere im Kadervorkurs ausgebildet werden, denn sie werden ja unmittelbar unter die Truppe geschickt.

Wie könnte man vorgehen? Eine erste Kontaktnahme der eingerückten Unteroffiziere mit dem Kommandanten der Einheit wird nach wie vor etwas vom Wichtigsten sein. Die Ausbildungszeit aber sollte zweckmäßig ausgenützt werden. Die mitbeteiligten Zugführer bereiten ein bis zwei Ausbildungsgebiete gründlich vor: Handhabung des Lmg. oder Mg., technische Daten und Funktionen der auszubildenden Waffe, Ausbildung an Panzerabwehrwaffen, Einrichtverfahren oder Schießverfahren für Mw-Unteroffiziere, ferner gründliche Besprechung des gefechtsmäßigen Einsatzes und Stellungsbezüge usw. Die Unteroffiziere werden in Gruppen eingeteilt, die abwechselungsweise von einem Subalternoffizier ausgebildet werden. Um eine spezialisierte Ausbildung unter den Unteroffizieren werden wir heute kaum herumkommen. Je nach Qualität des Kadere darft der Rahmen der Ausbildung für den einzelnen Unteroffizier etwas weiter gespannt werden. Man sollte Unteroffiziere überall dort einsetzen können, wo man ihrer bedarf.

Während der erste Tag des Kadervorkurses der Ausbildung an den Waffen reserviert bliebe, könnte der zweite Tag restlos für die Schulung des Unteroffiziers in der *Gruppenführung* verwendet werden. Diese wichtigste Aufgabe eines Unteroffiziers darf man nicht vernachlässigen. Ein Maximum an Zeitausnützung erreichen wir dann, wenn wir diese praktische Gruppenführung an einen *Sandkasten* verlegen, wie das in den Unteroffiziersvereinen mit Erfolg praktiziert wird. Die Resultate sind erfreulich. Die Kampfführung am Sandkasten bietet ungeahnte Möglichkeiten für die Anlegung von Übungen. Oft fehlt uns im Freien das geeignete Gelände. Im Sandkasten können wir es uns schaffen. Das Vorteilhafteste scheint mir zu sein, daß durch den Zeitgewinn der einzelne Unteroffizier mehrmals geschult werden kann. Übungen können wiederholt und durchexerziert werden. So gewinnt der Gruppenführer Sicherheit und Gewandtheit im

Befehlen; seine Entschlußkraft wird gestärkt und das Vertrauen in sich selber wächst. Sandkastenübungen könnten auch mit den Offizieren durchgeführt werden. Dadurch würde viel Zeit frei, die von den Offizieren für die Ausbildung der Unteroffiziere ausgenützt werden könnte.

Es versteht sich von selbst, daß die Sandkastenübungen während des Wiederholungskurses ebenfalls angelegt werden, auch wenn im Wiederholungskurs in erster Linie Übungen zusammen mit der Truppe im rekonstruierten Gelände in Frage kommen. Überdies wird der Kompagniekommandant seine Unteroffiziere in bestimmten kurzen Abständen zusammenrufen, um bestimmte Unsicherheiten und Unstimmigkeiten in der Waffenausbildung zu beheben. Dieser enge Kontakt zwischen Kommandant und Subalternoffiziere einerseits und Unteroffizierskader andererseits wird zu ersprießlichen Ergebnissen in der Ausbildung führen.

Der gute Unteroffizier als Voraussetzung einer guten Ausbildung soll immer wieder in unser engeres Blickfeld treten. Ein Korporal, der seiner Sache sicher ist, der entschlossen und bestimmt vor die Soldaten tritt, wird immer Erfolg haben. Schenken wir den Unteroffizieren in vermehrtem Maße unsere Aufmerksamkeit und schaffen wir ihnen die Grundlage für ein vorbildliches Können. Dann brauchen wir nicht nach neuen Ausbildungsmethoden zu suchen.

---

## MITTEILUNGEN

---

### Studienreise nach Jugoslawien

Die Schweizerische Offiziersgesellschaft plant für den kommenden Sommer zwischen 15. Juli und 15. August eine Reise nach Jugoslawien zum Studium von Kämpfen der jugoslawischen Armee, Partisanen und reguläre Verbände. Es sollen dabei Beispiele des Einsatzes von Verbänden aller Stufen bis zur Division in einem Gelände gezeigt werden, das unseren Verhältnissen möglichst ähnlich ist. Die Führungen erfolgen durch jugoslawische Offiziere, die an den betreffenden Kampfhandlungen selbst teilgenommen haben.

Es sind zwei Reisevarianten in Aussicht genommen, die eine in den westlichen Teil von Slowenien, die andere in das Gebiet Bosnien, Herzegowina und Montenegro.

Das für die *Variante I* vorliegende Programm umfaßt im wesentlichen folgende Einzelstudien: Vernichtung einer feindlichen Kolonne aus dem Hinterhalt, Verteidigung befreiten Gebietes, Einkreisung und Durchbruch aus der Einkreisung, gewaltsamer Flußübergang, Organisation von Verbindung und Nachrichtendienst, Angriff auf eine befestigte und verteidigte Bahnstrecke, Organisation, Unterbringung und Funktionieren eines Partisanenspitals, Sabotage, usw. Route: Komen (nördlich Triest),