

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 139 (1973)

**Heft:** 5

**Artikel:** Ausbildung der Unteroffiziere

**Autor:** Schmid, Werner

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-48030>

### 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:** 04.02.2026

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

# Ausbildung der Unteroffiziere

Oberstlt i Gst Werner Schmid

## 1. Einleitung

Das Dienstreglement stellt in Ziffer 18 fest: «Die Unteroffiziere bilden den festen Rahmen der Einheit. Für die Durchführung eines geordneten Dienstbetriebes und die Erhaltung der Schlagkraft der Truppe sind sie die wichtigsten Mitarbeiter des Einheitskommandanten.

Im Kampf haben sie oft allein noch unmittelbaren Einfluß auf die Mannschaft. Sie sorgen durch Beispiel und Befehl dafür, daß das befohlene Ziel erreicht wird und der Kampfgeist nicht erlahmt.

Von Auswahl, Erziehung und Gesinnung der Unteroffiziere hängt für den Geist der Armee sehr viel ab. Bei ihrer Auswahl ist daher vor allem auf Zuverlässigkeit und gute soldatische Erziehung zu sehen. Anerkannte Tüchtigkeit im Zivilleben hebt auch im Dienst ihre Autorität.

Der Einheitskommandant tut alles, um das Ansehen der Unteroffiziere zu heben. Entsprechend ihrer besondern Stellung sind ihnen, soweit die Verhältnisse es erlauben, bessere Unterkunft und mehr Freiheit zu gewähren als den Gefreiten und Soldaten.»

Das Problem der Verbesserung der Ausbildung unserer Kader wird gegenwärtig viel diskutiert. Der vorliegende Bericht ist ein Versuch zur Aufnahme des Ist-Zustandes. Es werden darin keine Schlüsse gezogen und keine Anregungen für eine neue Gestaltung der Kaderausbildung gegeben.

## 2. Zielsetzung des Ausbildungschefs

*Unteroffiziersschulen.* Ausbildungsziel der Unteroffiziersschule ist der fachlich kompetente, initiative und verantwortungsfreudige Gruppenführer, der seine Gruppe für den Einsatz vorzubereiten und im Einsatz auf sich allein gestellt zu führen versteht.

Im Zentrum aller Bemühungen muß somit die Ausbildung zum Führer stehen. Die Führungstechnik ist systematisch zu vermitteln.

Die gesamte praktische Arbeit ist von Anfang an so zu gestalten, daß sie einen Teil der methodisch-pädagogischen Ausbildung ausmacht und damit die Vorbereitung der anschließenden Rekrutenschule sicherstellt.

Die Vorstellung vom Kriege, seinen Erscheinungen und Wirkungen in geistiger, seelischer und körperlicher Beziehung ist bei jeder Gelegenheit zu fördern.

*Rekrutenschule für Kader.* Die Kader – Offiziere und Unteroffiziere – müssen in der Rekrutenschule in ihre Aufgaben als Erzieher und Ausbildner hineinwachsen. Die Verantwortung für anvertraute Wehrmänner soll zu einer Haltung der Solidarität führen, deren Komponenten Mitarbeit, Vorleben und Vormachen sind. Im Vordergrund steht deshalb das Beispiel des Chefs.

Der militärische Führer muß lernen, Untergebene zu aktivieren und auf ein vorgezeichnetes Ziel hinzuführen. Die vorhandenen, in der Disziplinarordnung verankerten Zwangsmittel dürfen erst eingesetzt werden, wenn andere erzieherische Mittel nicht ausreichen.

Die Kader aller Stufen müssen in der Rekrutenschule die notwendige Sicherheit im Umgang mit Untergebenen gewinnen. Dazu müssen sie über die nötige fachliche Kompetenz, das erforderliche methodische Können und über psychologisches Verständnis verfügen.

Die Ausbildung der Kader ist mit dem Bestehen der eigentlichen Kaderschule nicht abgeschlossen. Ihrer Weiterausbildung während der ganzen Dauer der Rekrutenschule in psychologischer, methodischer und technischer Hinsicht ist deshalb größte Bedeutung zuzumessen.

Der Einheitsinstruktor ist für die Ausbildung der Kader während des Abverdienens verantwortlich. Mit fortschreitendem Ausbildungsstand ist der Einheitskommandant zur Durchführung des Kaderunterrichts beizuziehen, so daß er diese später in den Diensten im Truppenverband vornehmen kann.

In der Verlegung sind die Kader methodisch so weit zu fördern, daß sie in der Lage sind, unter Erschwerungen, wie sie im Wiederholungskurs üblich sind, eine rentable Ausbildung durchzuführen.

Die Kader sollen dazu gebracht werden, sich auch außerdiestlich zu betätigen.

## 3. Zielsetzung auf Stufe Schule

Der Kommandant einer Infanterie-Unteroffiziersschule hat diese Zielsetzung auf unterer Stufe wie folgt konkretisiert:

Das Ziel der Unteroffiziersschule liegt in der Heranbildung von *methodisch geschulten Ausbildnern* und von *Führern im Gefecht*. Jegliche Tätigkeit hat sich diesem Ziele unterzuordnen, und die Zeit ist voll dafür auszunützen, damit die Unteroffiziersschüler so weit gefördert werden, daß sie:

- als Vorgesetzte auftreten, die Arbeit ihrer Untergebenen würdigen und beurteilen können sowie klare und überlegte Befehle zu erteilen imstande sind;
- ein gutes Maß an Verständnis für das soldatische Denken und Handeln gewinnen;
- Waffen und Geräte sicher beherrschen, damit sie den an die Rekruten zu vermittelnden Stoff richtig weitergeben (Kennen der verschiedenen Ausbildungsmethoden);
- erkennen, worauf es ankommt und was nebensächlich ist;
- die Fähigkeit besitzen, ihre Gruppe in ganz einfachen Lagen zu führen (Formationen und Feueraufträge);
- körperlich gewandt und psychisch gut trainiert sind;
- in ihrer Haltung und Sprache so gefestigt werden, daß sie als zukünftige Vorgesetzte in dieser Hinsicht eine natürliche Autorität aufweisen;
- ein theoretisches Wissen besitzen, das sie in die Lage versetzt, vor ihren Rekruten diskussionsfähig zu sein.
- Einem anderen Schulkommandanten kommt es darauf an: daß die zukünftigen Unteroffiziere als *Führer* geschult werden und Anleitung und Sicherheit darin erhalten, wir irgendeine Arbeit vorbereitet, organisiert, befohlen, überwacht und durchgesetzt wird;
- daß die Unteroffiziersschüler in der Lage sind, die *Ausbildungsmethodik* der Waffenausbildung der ersten 2 Wochen und der elementaren Einzelgefechtsausbildung vernünftig anzuwenden;
- daß die vorgeschriebenen militärischen *Formen* selbstverständlich und natürlich angewendet und konsequent betont und gefordert werden;
- daß die Instruktoren engen persönlichen Kontakt zu ihren Unteroffiziersschülern halten und auf deren charakterliche Entwicklung und *Persönlichkeitsbildung* nachhaltig Einfluß nehmen.

#### *4. Auswahl der zukünftigen Unteroffiziere*

Für die Aufstellung der Vorschläge für die Weiterausbildung zum Unteroffizier ist der Einheitsinstruktor verantwortlich. Er beobachtet die dafür in Frage kommenden Rekruten und pflegt mit jedem Anwärter zwei oder drei persönliche Besprechungen und macht sich dabei – unter anderem auch an Hand der zivilen Referenzen – ein möglichst genaues Bild des zukünftigen Unteroffiziers. Dabei sind entscheidende Kriterien: Charakter, vorhandene oder Entwicklungsfähige Führereigenschaften, Intelligenz, militärisches Können, allgemeine Entwicklungsfähigkeit (Herkunft, zivile Stellung, Anlagen).

Anlässlich der Eröffnung des Vorschlags kann der Anwärter einen Wunsch bezüglich Termins seiner Unteroffiziersschule vorbringen.

#### *5. Bereitwilligkeit zur Weiterausbildung*

Die Zahl der sich freiwillig für die Ausbildung zum Unteroffizier meldenden Leute ist sehr klein. Die Zahl derer, die nur mit Hinweis auf Artikel 10 MO beziehungsweise Ziffer 4 DR vorgeschlagen werden können, dürfte bei 50 % liegen.

Der vorschlagende Instruktionsoffizier (in vielen Fällen auch der Kompaniekommandant und der betroffene Zugführer) bemühen sich, den Anwärter zu überzeugen, daß er gute Anlagen und der Gemeinschaft gegenüber entsprechend größere Verpflichtungen habe. Wenn sich solche Leute nicht als Kader zur Verfügung stellen, müßte die Armee mit einer zweiten Garnitur vorliebnehmen, was katastrophale Folgen nach sich ziehen würde. Mancher junge Mann läßt sich durch solche Argumente mehr oder weniger überzeugen.

Eine Umfrage in zwei Unteroffiziersschulen 1972 hat ergeben: 12 % haben sich aus eigenem Antrieb zur Weiterbildung gemeldet; 46 % haben einen Vorschlag akzeptiert, nachdem sie von ihren Vorgesetzten darüber orientiert worden sind; 42 % erklärten, sie seien zur Unteroffiziersschule gezwungen worden.

Die Gründe für die ablehnende Haltung haben sich gegenüber einer Umfrage von 1967 nicht wesentlich verändert.

#### *6. Gründe der Ablehnung*

Die Gründe für die Ablehnung eines Vorschages zur Weiterausbildung sind vielfältiger Art:

- Der junge Mann will sich seiner beruflichen Ausbildung widmen und empfindet es dabei als störend, weitere 5 Monate Zeit für die militärische Ausbildung aufzuwenden. Wie weit dieser Grund als Ausrede verwendet wird, und andere, persönliche Motive im Hintergrund stehen, läßt sich nicht beurteilen.
- Die finanzielle Einbuße während der Zeit der Weiterausbildung wird (obwohl bei weitem keine Notlage herrscht) als sehr gravierend empfunden. «Man wird gezwungen, sich militärisch weiter ausbilden zu lassen, und man muß dabei auch noch eine finanzielle Einbuße in Kauf nehmen.» Opferbereitschaft für das Vaterland kann heute von vielen jungen Leuten nicht mehr erwartet werden.
- Die Armee hat gegenüber früher an Ansehen verloren. Viele junge Leute sind nicht voll überzeugt von der Notwendigkeit und der Wirksamkeit unserer Wehranstrengungen. Sie haben keine negative Einstellung, empfinden es aber nicht als lohnendes Ziel, sich militärisch weiter ausbilden zu lassen.
- Es gilt im Kreise der Kameraden (vor allem der zivilen «Kollegen») eher als suspekt, sich einer militärischen Weiterausbildung zu unterziehen. Der Trend ist heute wohl eher, sich renitent zu verhalten, als positiv aufzufallen und sich dem militärischen «Establishment» unterzuordnen. Die Tat-

sache, daß jemand zur Unteroffiziersschule vorgeschlagen wird, wirft daher im Kreise der «Kollegen» eher ein schlechtes Licht auf den Anwärter.

- Der junge Mann will frei sein, er unterzieht sich nur ungern der militärischen Disziplin und möchte lieber ein bequemes Leben führen. Er ist nicht gewillt, sich weiteren Anstrengungen und Strapazen zu unterziehen.

- Auch Leute, die bereit sind, sich für ein Ziel einzusetzen, sehen im Grad oder in der Funktion der Unteroffiziere kein erstrebenswertes Ziel, für das sich eine zusätzliche Anstrengung lohnen würde. Die Frage «Was nützt es mir?» ist sehr oft zu hören. Wer dann die Unteroffiziersschule absolviert, meldet sich dafür häufig zur Weiterausbildung zum Offizier («Wenn schon, dann gleich Offizier!»).

- Viele zivile Arbeitgeber legen heute wenig Wert darauf, militärisch «Chargierte» in ihren Betrieben einzustellen. Arbeitskräfte, die dem Betrieb zur Verfügung stehen, sind wertvoller als Kader, die im Militärdienst sind.

#### *7. Ausbildung zum Unteroffizier*

##### *7.1. Führerschulung in der Unteroffiziersschule*

Das Schwergewicht der Unteroffiziersschule liegt auf der Schulung der angehenden Unteroffiziere zum Führer und Ausbildner. Alle Tätigkeiten sind diesem Hauptziel untergeordnet. Es wird jedoch bewußt darauf verzichtet, große Vorträge, Theorien oder Diskussionen über Psychologie, Betriebspychologie und Personalführung zu halten. Die militärische Ausbildung ist auf die Praxis bezogen, bietet doch das militärische Leben laufend Situationen, die sich hervorragend für Fallstudien aller Art eignen. Allerdings hängt bei diesem System sehr viel von der Begabung des Klassenlehrers ab, zweckmäßige Situationen zu erkennen oder zu schaffen und richtige Schlüsse und Folgerungen daraus abzuleiten. Es bleibt dem Klassenlehrer überlassen, wie weit er gewisse Führungsgrundsätze, die während der praktischen Arbeit als Erkenntnisse herangereift sind, noch systematisch im Theoriesaal zusammenfassen will.

Führerschulung geschieht unter anderem auch dadurch, daß dem zukünftigen Unteroffizier die Regeln für eine einfache Lagebeurteilung vermittelt werden und er zur Entschlußfassung gezwungen wird. Die Formulierung von Entschlüssen, sei es mittels einer Skizze, am Geländemodell oder draußen im Gelände, zwingt zur Stellungnahme und zur klaren Formulierung der Absicht. Solche Führerschulung wird systematisch betrieben, wobei entscheidend ist, daß die Arbeitsgruppen klein gehalten werden können; doch ist das leider nicht immer der Fall.

##### *7.2. Weiterausbildung während der Rekrutenschule*

*Wöchentliche Arbeitsvorbereitung.* Die Vorbereitung der täglichen Arbeit der Unteroffiziere mit der Gruppe erfolgt wöchentlich unter Leitung der Instruktionsoffiziere und der Instruktionsunteroffiziere, teilweise durch Kompaniekommandanten. Die wichtigsten Stoffgebiete der folgenden Tage werden sorgfältig vorbesprochen und wo immer möglich praktisch durchgearbeitet. Dies gibt den Instruktoren die Möglichkeit, direkt auf die Unteroffiziere einzuwirken, eindeutige Schwergewichte zu setzen und vernünftige Forderungen zu stellen. Bei dieser Gelegenheit werden auch verschiedene methodische Möglichkeiten vorgezeigt und diskutiert und vor allem auch immer wieder das Auftreten, Vorgehen und Verhalten als Führer besprochen. Die Führerausbildung geschieht nicht als trockene Theorie, sondern auf den konkreten Fall bezogen als praktische Vorbereitung der Arbeit der nächsten Tage.

*Tägliche Arbeitsvorbereitung.* Zusätzlich erfolgt die tägliche Arbeitsvorbereitung für den folgenden Tag. Die Rapporte der Zugführer mit ihren Unteroffizieren finden wenn immer möglich im Gelände statt, dort, wo die Arbeit am nächsten Tage durchgeführt wird. Aus organisatorischen Gründen ist dies jedoch nicht in allen Fällen möglich. Auch hier wird, wo immer es geht, praktisch gearbeitet, so daß der Unteroffizier einerseits den zu vermittelnden Stoff genau kennt und allfällige Unsicherheiten behoben werden können, andererseits aber auch genügend methodische Hinweise erhalten sollte, um am nächsten Tage mit der notwendigen Sicherheit und Gewandtheit auftreten zu können. Leider zeigt sich aber trotzdem oft ein gewisser Mangel an geistigem Aufwand und an Phantasie, sowohl von seiten der Zugführer als auch von seiten der Unteroffiziere.

*Praktische Anleitung.* Während der Ausbildung werden die Unteroffiziere durch ihre Vorgesetzten sorgfältig beobachtet. Grobe Verstöße gegen allgemeine Führungsprinzipien oder gegen Regeln der Methodik werden an Ort und Stelle besprochen und korrigiert, Dinge von allgemeinem Interesse am nächsten Rapport besprochen und in Ordnung gebracht. Diese Anleitung durch den Zugführer ist manchmal deswegen etwas problematisch, weil auch dem jungen Offizier der Blick für das Wesentliche sehr häufig noch fehlt. Kompaniekommendant und Instruktoren haben andererseits bereits Mühe, jeden Unteroffizier täglich zu sehen und ihm die nötigen Korrekturen, Anleitungen und Anregungen zu geben.

Wesentlich ist hier der tägliche Rapport des Kompaniekommendanten mit seinen Unteroffizieren, an welchem er Gutes lobt und allfällige Fehler bespricht. An einem täglichen 5- oder 10-Minuten-Kaderrapport kann der gute Einheitskompaniekommendant durch Besprechung von Fällen aus der Praxis die Regeln der Führungskunst erläutern und je nach eigenen Fähigkeiten mehr oder weniger eindrücklich vermitteln.

*Weiterausbildung.* Die systematische Weiterausbildung der Kader erfolgt – neben der laufenden Belehrung im Sinne der vorstehenden Abschnitte – vorwiegend an besonderen Theoriestudien und Kadernachmittagen. Es handelt sich dabei jedoch vorwiegend um Weiterausbildung technischer Art.

Der Wille, die Unteroffiziere anzuleiten, zu fördern und weiter auszubilden, ist auf allen Stufen vorhanden, scheitert aber in der Praxis oftmals daran, daß der Unteroffizier gleichzeitig bei seiner Gruppe, beim Feldweibel, beim Zugführer und bei seiner persönlichen Ausbildung sein sollte.

## 8. Die Stellung des Unteroffiziers

*Der Unteroffizier als Ausbildner.* Der Unteroffizier ist der hauptsächlichste Ausbildner der Truppe. Der Zugführer organisiert die Ausbildung und überwacht die Arbeit seiner Unteroffiziere. An Inspektionen gibt er seinen Maßstab und demonstriert seine Forderungen. Auch wenn der Zugführer gelegentlich einmal an einer Arbeitsstelle instruiert, bleibt doch die Hauptlast der Ausbildung auf den Schultern des Korporals. Der Unteroffizier steht während des ganzen Tages mehr oder weniger ununterbrochen vor der Truppe. Die Fülle des Stoffes, die er als Ausbildner beherrschen sollte, wächst ständig. Er ist oftmals gezwungen, Dinge zu instruieren, die er selber nur oberflächlich beherrscht. Die Vorbereitungszeit steht normalerweise in keinem Verhältnis zur effektiven Ausbildungszeit.

*Der Unteroffizier als Funktionär im Dienstbetrieb.* Zu Beginn der Rekrutenschule hat praktisch jeder Unteroffizier noch eine zusätzliche Funktion auszuüben, sei es als Führer rechts,

Zimmerchef, Munitionsverwalter oder dergleichen. Ein Teil dieser Aufgaben kann zwar bald an Rekruten delegiert werden, in gewissen Funktionen läßt sich der Unteroffizier jedoch nicht ersetzen. Daraus ergibt sich eine eindeutige Überbelastung des Kaders.

*Der Unteroffizier als Vorbild.* Auch wenn das «Image» des Unteroffiziers als eines allmächtigen Herrschers über seine Gruppe sich seit vielen Jahren radikal geändert hat, so wirkt der Unteroffizier trotzdem auch heute noch durch sein Vorbild. Der junge Rekrut versucht zwar nicht mehr unbedingt, dem Unteroffizier nachzueifern und die Arbeit so gut als möglich zu machen, damit der Unteroffizier zufrieden ist. In der neuen Umgebung, in welche der junge Mann zu Beginn der Rekrutenschule gestellt wird, ist der Unteroffizier für ihn jedoch der Fachmann, der Ausgelernte, der den Betrieb schon kennt und sich darin zurechtfindet. Sein Verhalten wird daher noch immer teilweise als Richtschnur genommen.

*Der Unteroffizier als Führer.* Um sich als Führer zu behaupten, braucht der Unteroffizier vor allem eine überlegene Persönlichkeit. Nicht derjenige ist der beste Führer, der in unnahbarer Distanz vor der Truppe steht, sondern wer als Mitglied der Gruppe lebt, sich den gleichen Mühen und Strapazen unterzieht und sich trotzdem zu behaupten versteht. Je länger, je mehr sind seelische Stärke, ein unbeirrbarer Wille und die Kraft zum Durchhalten sowie eine gewisse körperliche und geistige Robustheit erforderlich, die tägliche Mitarbeit der Gruppe über eine längere Zeit zu erreichen.

*Die Autorität des Unteroffiziers.* Die Autorität des Unteroffiziers wird so lange anerkannt, als der Unteroffizier als Persönlichkeit dem Gros der Truppe etwas voraus hat. Das fachliche Können allein genügt nicht. Nach 6 bis 8 Wochen haben die Rekruten rein technisch in vielen Belangen das gleiche Niveau erreicht. Von diesem Zeitpunkt an muß sich der Korporal als Mensch und Führer behaupten. Wo die Persönlichkeitswerte zu wenig ausgeprägt sind, schwindet die Autorität nach einigen Wochen sehr schnell.

*Der Unteroffizier im Wiederholungskurs.* Im Wiederholungskurs ist die Stellung des Unteroffiziers noch vermehrt von seiner Persönlichkeit abhängig. Durch sorgfältige Arbeitsvorbereitung und gute Arbeitsorganisation kann man bei mittelmäßigen Unteroffizieren in der Ausbildung trotzdem noch genügende Resultate erreichen. Als Führer versagt jedoch unweigerlich, wer sich nicht kraft seiner überlegenen Persönlichkeit durchzusetzen vermag.

---

„Stellt man in Rechnung, was durch die jüngsten Entwicklungen sowohl im Bereich der Führung wie der Ausbildung zusätzlich von unseren Unteroffizieren verlangt wird, ist völlig unverständlich, wie dies (...) in vier Wochen gelernt werden kann.“

(Bericht der Kommission für Fragen der militärischen Erziehung und Ausbildung der Armee)