

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 142 (1976)

Heft: 3

Artikel: Gedanken eines Einheitskommandanten

Autor: Lappert, H. U.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-50244>

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: 01.05.2026

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

Gedanken eines Einheitskommandanten

Hptm H. U. Lappert

Bilanz eines mehrjährigen Kommandanten. Manches wird dabei als selbstverständlich und altbekannt erscheinen, aber leider haben wir die verhängnisvolle Tendenz, das Bekannte, soweit es unangenehm ist, zu verdrängen.

ewe

Ausbildung

In der **Methodik der Ausbildung** sind in den letzten Jahren **beachtliche Fortschritte** erzielt worden, besonders durch die intensive Ausbildung der Zugführer und Unteroffiziere in den Schulen. Die Rationalisierung der Ausbildung nach festen Normen hat sich weitgehend durchgesetzt, so daß die Beurteilung des Ausbildungserfolges wenigstens teilweise nach objektiven Kriterien erfolgen kann. Abgesehen davon, daß wesentliche Ausbildungsziele nicht «operationalisierbar» sind, birgt die Normierung aber die Gefahr geistiger Erstarrung. Der Ausbilder verliert leicht die Fähigkeit, selbständig Übungen anzulegen, Forderungen zu formulieren, Phantasie walten zu lassen, sich den veränderten Verhältnissen anzupassen – Fähigkeiten, die für einen militärischen Führer entscheidend sind.

Die «**Randbedingungen**» der **Ausbildung** haben sich demgegenüber **lauffend verschlechtert**: Munitions- und Benzineinsparungen, zunehmende Schwierigkeiten mit Übungsplätzen, Verschlechterung des wehrpolitischen und wehrpsychologischen Klimas. Politische Demonstrationen (Budgetkürzungen) haben uns einiges gekostet, besonders an Glaubwürdigkeit des Wehrwillens, und wenig eingebracht.

Wie soll ein Soldat von der Notwendigkeit seines vollen persönlichen Einsatzes überzeugt sein, wenn gleichzeitig im Handumdrehen Millionenkredite, angeblich ohne Schaden, gestrichen werden können?

Wir haben in den letzten Jahren die

gefährliche Fähigkeit entwickelt, **das Unzulängliche als das Bestmögliche** darzustellen. Verbal sind die Probleme in zahlreichen Botschaften und Erklärungen aufs trefflichste gelöst, dem Betroffenen fehlt indessen häufig der Glaube.

Ausbildungsplätze: Ich kann darauf verzichten, das bekannte Lamento zu wiederholen. Es muß aber darauf hingewiesen werden, daß die Beschaffung geeigneter Übungsplätze allmählich zu einer Zumutung für die Kommandanten wird. Jeder, der selber dafür besorgt sein mußte, weiß, welche Behandlung er als **Bittsteller in Uniform** zu gewärtigen hat. Eine Situation, die dem Ansehen der Armee nicht unbedingt zuträglich ist. Eine praktikable Lösung sehe ich kurzfristig nur darin, daß die Truppe direkte Entschädigungen entrichten kann. Es ist doch paradox, daß jeder Besitzer eines wertlosen Schuppens entschädigt wird, während der Landeigentümer wesentlichere Einschränkungen unter dem Hinweis auf die Militärorganisation Artikel 33 einfach dulden muß! Es geht auf die Dauer nicht an, dieses Problem dem Einheitskommandanten und seiner Privatkasse zu überlassen.

Ausbildungsschwerpunkte: Vorgesetzte sollten sich entschieden auf die **Schulung der Verbände und deren Führer** konzentrieren. Statt dessen befassen sich viele Kommandanten mit Vorliebe mit Gewehrtragarten und anderen interessanten Details. Dafür fehlt dann die Zeit für die Führerschulung, die notfalls sogar auf Kosten der übrigen Ausbildung betrieben werden müßte.

Ein Bataillonskommandant, der die Zugführer schult, oder ein Kompaniekommandant, der die Unteroffiziere ausbildet, erreicht eine wesentlich größere Wirkung, als wenn er besuchsweise die Ausbildung der Truppe verfolgt und einzelne Fehler korrigiert. Allerdings muß diese Kaderausbildung auch methodisch und stofflich der Stufe entsprechen!

Ausrüstung

Da die Mängel bekannt sind, genügt es hier, auf ein Detail hinzuweisen: Das Schießen mit Einsatzläufen (Raketengroßrohr) und mit Gewehrgranaten ohne Zusatzladung sollte nach der Einführungsphase unterbunden werden. Diese **Übungsmunition verfälscht die Situation des Schützen** auf gefährliche Weise; bei der Umstellung auf «Kriegsmunition» kann man immer wieder den gleichen «Schock» erleben: Der Schütze sieht sich einer völlig neuen Situation gegenüber. Ich habe niemals beobachten können, daß durch das Schießen mit der betreffenden Übungsmunition ein besseres Treffen mit «Kriegsmunition» erzielt worden wäre.

Innere Führung

Solange man die Ausbildung drillmäßig betrieb und einfach «bedingte Reflexe» anziehen wollte, war die persönliche Einstellung des Soldaten nur von untergeordneter Bedeutung. Heute ist diese Methode einerseits aus Zeitgründen, andererseits wegen des Schwierigkeitsgrades der Aufgaben nicht mehr möglich. Wir müssen vermehrt **durch Einsicht lehren und lernen**, und damit bekommt auch die «Motivation» – im Sinne der Aufnahme- und Leistungsbereitschaft – eine zentrale Bedeutung. Allerdings darf Motivation niemals als Manipulation verstanden werden; es geht nicht darum, irgendeine «Begeisterung» zu erzeugen, sondern es geht allein um die Einsicht in die Notwendigkeit. Dies alles hat nun allerdings zur Folge, daß sich das Bild der Ausbildung in einer Weise geändert hat, die nicht allen Vorgesetzten gefällt.

Geistige Landesverteidigung

Wenn irgendwo in der Schweiz ein Flugblatt gegen die Armee verteilt wird, machen sich offenbar ganze Dienststellen an die Arbeit, um Gegenargumente zu fabrizieren. Abgesehen von der Tatsache, daß ich in meiner ganzen militärischen Tätigkeit nie einen «Linksextremen» getroffen habe, weiß ich aus Erfahrung, daß solche Argu-

mentationen meist sinnlos sind. Die Ablehnung der Armee geschieht bei Jugendlichen in einem durchaus «subrationalen» Bereich. Es äußert sich darin das Widerstreben gegen jede Institution, die Forderungen stellt und der man sich ausgeliefert fühlt. Wichtig sind Informationen, die das Unbehagen vor dem Ungewissen, Unbekannten mindern. **Entscheidend** aber bleibt in jedem Fall **die persönliche Erfahrung**, besonders in der Rekrutenschule. Die stärkste demotivierende Wirkung geht nicht von linksextremen Flugblättern, sondern von ungeeigneten Vorgesetzten und schlechter Ausrüstung aus.

Ins gleiche Kapitel gehören die umfangreichen «wissenschaftlichen» Dokumentationen, mit denen man die Einsätze der Armee im Innern begründen will; wie wenn man sich mit allem und jedem identifizieren müßte, was seit Gründung des Bundesstaates geschehen ist! Gerade wenn wir nicht mehr bereit sind, Fehler zu erkennen und einzugestehen, werden wir vor Jugendlichen ungläubig.

Altersstruktur

Schon der Kompaniekommandant ist in der Regel 10 Jahre älter als die Mehrzahl seiner wiederholungskurspflichtigen Soldaten. Bataillons- und Regimentskommandanten gehören unter schnell sich wandelnden Verhältnissen bereits einer **andern Generation** an. Viele Führungsprobleme haben darin ihren Ursprung, auch wenn nicht zu leugnen ist, daß Erfahrung in der Menschenführung wichtig ist. Aber leider neigt man leicht dazu, die eigene Unbeweglichkeit als Erfahrung zu tarnen.

Stellung der Vorgesetzten

Unter dem Einfluß demokratischer Kritik wurde der Abbau von Privilegien gefordert und gefördert. Damit wachsen die Anforderungen an die Opferbereitschaft der Vorgesetzten. Die Aufgaben aller Vorgesetzten sind zunehmend komplexer, arbeitsintensiver und aufwendiger geworden. Selbst Zugführer und Unteroffiziere werden außer Dienst in viel stärkerem Maße beansprucht. Es fragt sich, ob dies auf die Dauer tragbar ist, ob wir damit tatsächlich **die Fähigsten und nicht einfach die Eifrigsten gewinnen**. Gerade vom Unteroffizier wird man nur dann noch mehr verlangen können, wenn man ihm dafür etwas bietet. Ich denke dabei nicht nur an Komfort und schönere Uniformen (obwohl auch dies durchaus seine Berechtigung haben kann), sondern an eine vertiefte Ausbildung, die auch im Zivilleben von Nutzen sein könnte, an verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten und individuellere Behandlung. Wir können nicht einer unseligen Gleichmacherei huldigen und zugleich von den einen den doppelten Einsatz verlangen.

Dienstweg

Entgegen weitverbreiteten Ansichten ist der Dienstweg eine durchaus segensvolle Einrichtung, sofern jede Stelle nur das weitergibt, was den Untergebenen direkt betrifft. Tatsächlich aber besteht die «Weitergabe» meist in der umfangreichen Ergänzung, zunehmenden Präzisierung, so daß am Schluß der Einheitskommandant einfach mehrere ausführliche Befehle nebeneinander besitzt. Man muß dabei bedenken, daß sich **alles Verbale auf der Stufe der Einheit in Taten umsetzen muß**, daß also

alles, was relativ rasch und leicht formuliert wird, auf unterer Stufe ausgeführt werden muß.

Nun wird der Kompaniekommandant aber nicht nur von den vorgesetzten Kommandostellen, sondern auch von kantonalen und eidgenössischen Dienststellen mit Vorschriften und Weisungen überschwemmt, die er unmöglich alle verarbeiten und im Gedächtnis behalten kann. Es ist in diesem Zusammenhang daran zu erinnern, daß nach dem Militärstrafgesetz Artikel 72 das «Nichtbefolgen von Dienstvorschriften» immerhin mit Gefängnis bis zu 6 Monaten bestraft werden kann! Ich möchte den Kommandanten sehen, der noch nie eine Dienstvorschrift verletzt hat!

Allzu häufig dient leider der schriftliche Befehl nur dazu, die Verantwortung zu delegieren; der Untergebene kann dann auf dem Wortlaut behaftet werden.

Schlußbemerkungen

Die Feststellungen mögen im ganzen zu pessimistisch klingen, weil natürlicherweise nur die Probleme herausgegriffen wurden. Dagegen muß betont werden, daß der weitaus überwiegende Teil der Wehrmänner durchaus bereit ist, die Pflicht und noch etwas mehr zu tun. Mit allen vernünftigen Forderungen trifft man auf **Verständnis und Leistungsbereitschaft**. Nirgends habe ich so viel Einsatzbereitschaft, guten Willen und Kameradschaft getroffen wie in der Armee. Nirgends aber auch so viel Duckmäusertum, falschen Ehrgeiz und Opportunismus. ■



Massengedrehte, gefräste und gestanzte Artikel aus Holz und allen Kunststoffen, nach Zeichnung und Muster, bis zu 60 mm ø.

Tel. 01 97 5102 oder 01 97 44 25

Bietenholz + CO. AG,
8330 Pfäffikon ZH



Artillerie im 20. Jahrhundert

Reihe: «Taschenbuch der Artillerie» von Franz Kosar, 5 Bände, 2 Bände liegen vor, Band 3 in Vorbereitung. Fordern Sie das umfangreiche, illustrierte Informationsmaterial an.

Band 1: Leichte Feldgeschütze
1971, 304 Seiten, 197 Abbildungen, Leinen DM 38.-

Band 2: Mittlere Feldgeschütze
1973, 284 Seiten, 180 Abbildungen, Leinen DM 38.-

Band 3: Schwere Geschütze und Eisenbahngeschütze
1976, ca. 280 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Typentafeln, Leinen ca. DM 38.-

J. F. Lehmanns Verlag
Postfach 210140
8000 München 21
Deutschland