Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 22 (1946-1947)

Heft: 5

Artikel: Militärische Kaderauswahl

Autor: Barben, E.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-704610

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: 10.12.2025

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

Militärische Kaderauswahl

Votum E. Barben im Nationalrat.

Das Postulat, das am 6. Juni dieses Jahres eingereicht wurde, befaßt sich mit der militärischen Kaderauslese, einem der Kernprobleme unserer Armee. Es lautet: «Der Bundesrat wird eingeladen, die Frage zu prüfen und darüber Bericht zu erstatten, ob nicht der wehrpsychologische Dienst zu fördern und auszubauen sei, um in erster Linie die militärische Kaderauswahl zu verbessern.»

Seit Jahren habe ich mich mit dieser Frage befaßt, Beobachtungen im Dienst, vor allem im Aktivdienst, und zahlreiche Fälle, wo sich Vorgesetzte vom Korporal bis in die höchsten Ränge nicht bewährten, in erster Linie charakterlich nicht bewährten, ließ in mir den Entschluß reifen, hier einen Vorstoß zu machen. Für die Zukunft nützt es wenig, über Versager und Skandale nur zu schimpfen. Man muß die Probleme an der Wurzel fassen und sie in positivem Sinne zu lösen suchen. Die bisherige Kaderauslese war vielfach zu einseitig, zu stark von einzelnen Persönlichkeiten abhängig. Hatten diese zufälligerweise wenig Sinn und Geschick für eine richtige und gerechte Auswahl, so kamen Fehler vor, die sich später rächen mußten. Menschenbeurteilung und Menschenbehandlung setzen Menschenkenntnis voraus. Nicht alle Vorgesetzten besitzen diese nötige Menschenkenntnis. Der gute Wille allein genügt hier nicht. Die Beobachtungen und Prüfungen werden vielfach zu wenig sorgfältig und systematisch betrieben. Es fehlt oft auch an der nötigen Zeit. Dadurch können Zufälligkeiten und Aeußerlichkeiten ausschlaggebend werden, beispielsweise Absatzklopfen, schneidiges und lautes Melden, unmittelbar schmissiges Wesen. Bluffer rücken in den Vordergrund. Innerlich tiefere, charakterfestere Naturen kommen zu kurz. Ich denke dabei an alle Volksschichten, besonders aber an die Land- und Bergbevölkerung und die Arbeiterschaft, die oft, wenigstens scheinbar, bedingt durch die Art der Arbeit, etwas schwerfälliger sind. Auf die Dauer kann sich der Bluffer ohne Protektion nicht durchsetzen. Er verliert an Autorität und läßt sich gehen, während der Charakterfeste gerade in schwierigsten Verhältnissen durchhält und ohne äußeren Zwang an Autorität und Vertrauen gewinnt. Es gehört zur Aufgabe des wehrpsychologischen Dienstes, die charakterfesten und gesinnungsmäßig wertvollen Elemente feststellen zu helfen. Die Auslese hat nach objektiven Gesichtspunkten zu erfolgen. Einseitige Beurteilung, gesellschaftliche Bevorzugung und Vetterliwirtschaft haben hier keinen Platz. Oft werden Klagen laut, es führe zu einem ungesunden Strebertum und einer unrichtigen Kommandanten - Auswahl, weil bei Beamten, ganz speziell auch bei Militärbeamten der militärische Grad allzustark ins Gewicht falle, um zivil vorwärtszukommen. Die zivilen und militärischen Beförderungen sollten weniger voneinander abhängig gemacht werden. Es sollte nicht vorkommen, daß irgendein Beamter nur deswegen ein militärisches Kommando übernehmen muß, damit er auch zivil befördert werden kann. Die Auswahl der Kommandanten sollte nicht an solche Vorschriften gebunden sein, besonders wenn der Kommandoinhaber im Kriegsfall mit der Truppe nicht einrücken kann. Man hat hier im Jahre 1939 schlechte Erfahrungen gemacht. Solche Zustände sollten im Interesse der Truppe, aber auch der Beamten verschwinden. Ueber die Kommandantenauswahl im allgemeinen habe ich hier vor einiger Zeit in einem anderen Zusammenhang gesprochen. Ich brauche daher heute darüber nur kurz festzustellen, daß besonders auch beim Kommandanten das Nur-Militärische nicht genügt. **Die Kommandanten müssen vor allem auch Sinn haben für das Menschliche, das Psychologische, das Wirtschaftliche und Soziale.**

Daß die Kaderauswahl unter vermehrter Berücksichtigung des Charakters allgemein verbessert werden soll, fordert auch der General in seinem Bericht. Ueber die Auswahl der höheren Führer sagt er: «Um so wichtiger ist es, daß unsere höchsten Führer neben ihren fachlichen Fähigkeiten auch über den Charakter, die erzieherischen Fähigkeiten und das psychologische Verständnis verfügen, die ihnen auch unter kritischen Umständen ihre Aufgabe zu erfüllen ermöglichen.»

Hier tragen die Wahlbehörden, speziell der Bundesrat, eine große Verantwortung, indem ein einziger Mißgriff ungeheuer viel schaden kann. Die Behörden werden gut tun, in Zukunft neben den fachlichen Qualitäten noch in vermehrtem Maße die Persönlichkeitswerte zu berücksichtigen. Mit Recht wendet sich der General auch bei den unteren Kadern gegen eine einseitige Beurteilung der körperlichen Leistung. Er erklärt, daß es absurd sei, eine Aspirantenklasse nur nach ihren physischen Leistungen zu beurteilen und befürwortet, die Schulen zu entkasernisieren, um in wechselndem Gelände- und Felddienst Unteroffiziere und Offiziere besser schulen und auslesen zu können. Der General verlangt eine bessere Berücksichtigung der Kaderanwärter des Bauernstandes und der Arbeiterschaft und schreibt wörtlich über die allgemeine Kaderauslese der Offiziere:

> «Allzuoft scheinen bei der Auswahl der Offiziersschüler die gesellschaftliche Herkunft oder die körperlichen Fähigkeiten den Ausschlag gegeben zu haben auf Kosten der Berücksichtigung des Charakters. Die Auswirkungen einer derartigen Gewohnheit sind unübersehbar.»

Hier müssen verschiedene Kommandostellen umlernen. Behörden und Kommandostellen haben die Pflicht, Mittel und Wege zu suchen, um die Persönlichkeitswerte besser zu erfassen. **Ein Mittel dazu ist der wehrpsychologische Dienst, der die Kommandanten und maßgebenden Stellen beraten und unterstützen soll.** Er darf nicht Selbstzweck sein. Nach den Generalsberichten wurden bis zur Mobilmachung 1939 nur in der Flugwaffe wehrpsychologische Studien betrieben. Zu Beginn des Jahres 1940 bestellte das Armeekommando eine Kommission zum Studium dieser Frage. 1942 wurde eine selbständige Sektion für Wehrpsychologie geschaffen. Es handelte sich in der Hauptsache um zwei Offiziere und Büroordonnanz. Zu den Prüfungen wurden passende Mitarbeiter beigezogen. Sowohl das Personal als auch die Mittel waren bescheiden. Einige Kommandanten machten gute Erfahrungen und erblickten in ihm ein hervorragendes neues Hilfsmittel. Andere nahmen mehr ablehnende Haltung ein. Sie befürchteten eine unerwünschte Einmischung. Der Generaladjutant, Oberstkorpskommandant Dollfus, berichtet darüber:

> «Die Opposition der Kommandanten beruhte meist auf Unkenntnis und Mißverständnissen, hervorgehend aus einer gewissen Scheu vor dem Neuen und Unbekannten, andernfalls hätten sie den wehrpsychologischen Dienst mit gleicher Bereitwilligkeit wie z. B. eine gute neue Waffe aufnehmen müssen. Bezeichnend war, daß alle diejenigen Truppenführer oder Waffenchefs, die mit dem wehrpsychologischen Dienst direkt zu tun hatten oder ihn in ihrem Kommandobereich ausprobierten, sich ausnahmslos positiv, zum Teil begeistert darüber äußerten und ihn nicht mehr missen möchten.»

Wie wurde gearbeitet? Eine Equipe von einigen Psychologen und Psychiatern, teilweise ad hoc zusammengestellt, hatte die Prüfungen vorzunehmen. Es wurden Versuche gemacht mit Unteroffi-

ziers- und Offiziersanwärtern und Instruktionsaspiranten. Die Kandidaten wurden zuerst in kleinen Gruppen geprüft nach bestimmten Tests, vorweg durch Psychologen. Nachher wurden sie auch bei der militärischen Arbeit beobachtet. Im allgemeinen gehörten zwei Drittel der Prüflinge zum Durchschnitt, konnten also in kurzer Zeit erkannt werden. Der restliche Drittel zeigte meistens gewisse Auffälligkeiten und wurde in Einzelprüfungen weiter beobachtet. Einzelne Fälle wurden an Psychiater verwiesen. Die Prüfung gab Einblick in die Intelligenz, die Bildungsfähigkeit und den Charakter. Psychopaten und starke Neurotiker beispielsweise wurden ohne große Schwierigkeiten festgestellt.

Versuchsweise wurden auch Rekruten und Soldaten geprüft. Dabei konnten verhältnismäßig leicht Leute ausgeschieden werden, die Züge von Schwachsinn, Geisteskrankheiten, Epilepsie oder andern seelischen Anomalien aufwiesen.

Erschwert wurde die Aufgabe, weil unzulängliche Mittel in personeller und materieller Hinsicht zur Verfügung gestellt wurden. Zudem mag u. a. die Psychotechnik anfänglich zu stark betont worden sein. Vielleicht müssen die betreffenden Psychologen in der Praxis auch noch etwas psychologischer vorgehen. Das Neue kommt schrittweise und muß seine Zeit haben.

Mit Kriegsende wurde die Sektion aufgelöst. Der Generaladjutant schreibt abschließend:

> «Es darf ohne Uebertreibung gesagt werden, daß der wehrpsychologische Dienst, trotz seinem bescheidenen Rahmen und bei einem minimalen Aufwand in den nicht ganz vier Jahren seines Bestehens große Summen erspart hat. Allein schon dieser Umstand dürfte seine Existenzberechtigung beweisen.»

Daraus mag ersichtlich sein, daß es zu bedauern wäre, wenn der wehrpsychologische Dienst im Frieden fallen gelassen würde. Es wäre das auch unzeitgemäß. Andere Länder bauen ihn aus. Ich erwähne beispielsweise England, Holland, Amerika.

Bei diesen Ausführungen stütze ich mich auf Publikationen in der militärischen Literatur, z. B. auf die «Allgemeine Schweizerische Militärzeitung», den «Schweizer Soldat» usw.

Im Verlaufe des zweiten Weltkrieges haben britische Psychologen sehr gute Methoden der Offiziersauswahl ausgearbeitet. Es wurden zahlreiche Prüfungskommissionen gebildet. Diese bestanden im allgemeinen aus einigen militärischen Prüfungsoffizieren, einigen Psychologen und einem Psychiater. Die Prüfung der Offiziersanwärter dauert drei Tage. Es werden schriftliche und mündliche Aufgaben gestellt. Es sind unter der Leitung der Psychologen Fragebogen auszufüllen, um zivile und militärische Auskünfte zu erhalten oder zum Zwecke von Intelligenzprüfungen. **Nachher erfolgen drei Prüfungen über den Charakter.** Beispielsweise hat ein Kandidat einige Minuten Zeit, um seinen eigenen Charakter zu beschreiben, einmal vom Standpunkt eines Freundes, das andere Mal von dem eines strengen Kritikers aus beurteilt. Viel mehr Zeit wird für die praktischen militärischen Prüfungen reserviert. Diese werden in kleinen Gruppen durchgeführt, und zwar von den Prüfungsoffizieren. Die Aufgaben sind sehr vielgestaltig, damit die Prüflinge von verschiedenen Seiten kennengelernt werden. Sie sollen zeigen, ob einer eigene Ideen hat, und wie die gleiche Aufgabe nach strengsten physischen Leistungen gelöst werde. Der gegenseitige Verkehr soll möglichst ungezwungen sein. Es wird öfters über irgendeinen Gegenstand debattiert. Die Beobachter bleiben auch in der Freizeit vielfach bei den Prüflingen.

Das System der Niederlande ähnelt dem britischen. Auch die Vereinigten Staaten machen gewaltige Anstrengungen für die richtige Kaderauslese. Sie stützen sich vor allem auf wissenschaftliche Methoden. Großzügig werden Aerzte, Psychologen und Psychiater eingesetzt. Man bezweckt in Amerika nicht nur eine objektive Kaderauswahl, sondern man will dort eigentlich jeden Wehrmann nach seinen Fähigkeiten einteilen und spezialisieren.

Wir werden uns mit einem bescheideneren Rahmen zufriedengeben, personell und materiell. Es fehlt uns auch an geschultem Personal. Wir sollten aber den wehrpsychologischen Dienst im Frieden grundsätzlich weiterführen und ausbauen. Ich denke in erster Linie **an die Auswahl der Offiziersanwärter und ganz besonders an die der Instruktionsoffiziere.** Sollte es an wehrpsychologisch geschultem Personal fehlen, so kann man sich sogar auf einzelne Waffengattungen beschränken. Unterdessen kann Personal ausgebildet und die weitere Erfahrung ausgewertet werden. Der Ausbau kann später nach oben und unten erfolgen. Nach oben kommt als nächste Stufe in Betracht die Beurteilung der Einheitskommandant-Anwärter, nach unten vielleicht zuerst die der Rekruten und erst nachher die der Unteroffiziersanwärter, da die Grundlagen der ersteren möglicherweise ausreichend wären. Die Ausscheidung der Rekruten würde wohl am besten bei der Rekrutenprüfung vorgenommen.

Was die Kosten anbetrifft, braucht sicher kein großer und teurer Apparat aufgezogen zu werden. Im Gegenteil, wie schon erwähnt, stellt der Generaladjutant in seinem Bericht fest, daß der wehrpsychologische Dienst während der Zeit seines Bestehens große Summen erspart hat. Es ist klar, daß bei einer richtigen Auswahl weniger ungeeignete Anwärter halb oder ganz ausgebildet werden müssen, um nachher auszuscheiden oder vielleicht militärischen Institutionen zur Last zu fallen.

Das gesammelte Material kann ähnlich wie in andern Ländern wissenschaftlich verarbeitet und z. B. auch über die Militärabteilung der ETH. ausgewertet werden. In England gehört Psychologie als Lehrfach zur Offiziersausbildung. Es würde auch bei uns nicht von Schaden sein, wenn sich besonders die Instruktionsoffiziere mehr mit psychologischen Fragen befaßten.

Es darf vielleicht noch hervorgehoben werden, daß der wehrpsychologische Dienst sich nicht etwa mit der negativen Auslese begnügen darf, sondern auch in positiver Hinsicht frühzeitig auf vielversprechende Eigenschaften aufmerksam machen soll.

Der wehrpsychologische Dienst wird, richtig betrieben, nicht nur militärisch, sondern auch zivil wertvoll sein können.

Damit glaube ich im Rahmen der mir zur Verfügung stehenden Zeit kurz geschildert zu haben, was das Postulat bezweckt, was es heute will, und daß spätere Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Es liegt nun an den zuständigen Instanzen, diese Möglichkeiten zu prüfen und in die Tat umzusetzen. Unser Land besitzt nicht die Mittel wie die Großstaaten, wir müssen uns auf die Qualität verlegen, auch bei der Kaderauswahl. **Neben den fachlichen Qualitäten müssen wir mehr Gewicht auf die Berücksichtigung des Charakters, der Persönlichkeitswerte legen.** Der wehrpsychologische Dienst ist ein Mittel dazu, kein Allheilmittel. Die Hebung der Qualität unserer Kader ist ein Kernproblem unserer Armee. Sie wird vielen unliebsamen Diskussionen das Wasser abgraben. Auch im Zeitalter der Atombombe steht über aller Technik der Mensch mit seinen Persönlichkeitswerten.

Das Postulat möchte diese Persönlichkeitswerte besser berücksichtigen.

Das Postulat wurde vom Chef des Eidgenössischen Militärdepartementes angenommen und vom Rat ohne Opposition erheblich erklärt.

Orientierung über Armeereform?

Dann

Abonnement „Schweizer Soldat".