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

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 38 (1962-1963)

Heft: 11

Artikel: Der Unteroffizier als verantwortlicher Mitarbeiter in Erziehung, Ausbildung und Menschenführung

Autor: Niemann, G.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-705620

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: 13.12.2025

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

Der Schweizer Soldat 11

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft «Schweizer Soldat», Zürich 1
Redaktion: E. Herzig, Gundeldingerstraße 209, Basel, Tel. (061) 34 41 15. Annoncenverwaltung, Administration, Druck und Expedition: Aschmann & Scheller AG, Zürich 1, Tel. (051) 32 71 64, Postcheckkonto VIII 1545. Abonnementspreis: Schweiz Fr. 10.–, Ausland Fr. 14.50 im Jahr

Zeitschrift zur Stärkung der Wehrhaftigkeit und des Wehrwillens

Erscheint Mitte und Ende des Monats 38. Jahrgang 15. Februar 1963

Der Unteroffizier als verantwortlicher Mitarbeiter in Erziehung, Ausbildung und Menschenführung

Von Ofw. G. Niemann, Hamburg

Unser Mitarbeiter, Oberfeldwebel Gerhard Niemann, ist Angehöriger der Bundeswehr und wurde schon oft als Lehrer und Vortragender an Offiziersschulen beigezogen. Auch publizistisch ist er wiederholt hervorgetreten. Sein nachfolgend veröffentlichter Artikel ist aus dieser Sicht geschrieben, wird aber trotzdem unseren Lesern viel Interessantes bieten.
Red.

«Der Vaterlandsverteidiger soll kein Paradesoldat, sondern ein Kriegssoldat sein; es soll also alles seiner Ausbildung als überflüssig und darum schädlich fern bleiben, was über diesen einzigen Zweck hinausgeht. Was diese Ausbildung hemmt oder erschwert, muß beseitigt werden. Ebenso müssen alle Dienstleistungen beseitigt werden, die nicht streng militärischer Natur sind und die Ausbildung verzögern oder hemmen oder im Ernstfall zahlreiche Kräfte lahmlegen.» Diese Worte – einer Rede August Bebels aus dem Jahre 1898 entnommen – habe ich an den Anfang meiner Ausführungen gestellt, weil auch wir uns darüber einig sein sollten, daß sich kein Staat eine Armee lediglich zu Parade- oder Repräsentationszwecken leisten kann. «Die Streitkräfte sind ein Machtmittel des Staates zu seiner Selbstbehauptung.» Sie dürfen jedoch nur für den gerechtfertigten Krieg zur Verteidigung von Recht und Freiheit eingesetzt, nicht aber für einen Angriffskrieg mißbraucht werden.

Unser Auftrag in der Bundeswehr – wie auch in allen anderen Armeen – lautet: Einen den Anforderungen des Krieges gewachsenen Soldaten auszubilden und zu erziehen, d. h. ihn bereitmachen zum Kämpfen-Können und Kämpfen-Wollen.

Erziehung und Ausbildung gehen dabei Hand in Hand. Sie sind voneinander nicht zu trennen. Träger der Erziehung und Ausbildung ist der Kompaniechef. Unterstützt wird er von den Kompanieoffizieren und den Unteroffizieren.

Meine Aufgabe ist es nun, die Mitarbeit des Unteroffiziers auf diesen Gebieten herauszustellen. Zwei Wege bieten sich dafür an:

1. anhand eines Ausbildungsplanes alle jene Gebiete aufzuzeigen, bei denen der Unteroffizier als Ausbilder erscheint und
2. eigene Erfahrungen und Anschauungen vortragen.

Beide Wege halte ich nicht für ideal. Ich habe deshalb nach einem dritten gesucht und hoffe, einen einigermaßen befriedigenden gefunden zu haben.

Das Bild des Unteroffiziers ist nach den letzten beiden Weltkriegen ziemlich verzerrt worden. Besonders in den Jahren nach 1945 fühlten sich viele berufen, das Gesicht des deutschen Soldaten und des deutschen Soldatentums einmal «enthüllen» zu müssen. Sie taten es in Wort, Schrift und Bild, und ihre angeblich auf Wahrheit beruhenden Tatsachenschilderungen reichten von der Kasernenhof-Schikane bis zu den schauerlichsten Greuelmärchen. Als besonders attraktive Zielscheibe diente ihnen dabei der Unteroffizier.

Ich frage: Ist der Unteroffizier nun wirklich so ein «Himmelstoß»- oder «Platzek»-Typ gewesen, wie in vielen Büchern und Filmen dargestellt, oder ist er es vielleicht heute sogar noch?

Meine Antwort: Mit ruhigem und reinem Gewissen behaupte ich «nein». Denn wie erklärt man sich sonst die auch von unseren ehemaligen Gegnern anerkannte vorbildliche Haltung des deutschen Soldaten während der beiden letzten großen Kriege, wenn der Unteroffizier als unmittelbarer Vorgesetzter des Soldaten nur auf Grund seiner Tressen, d. h. seiner Dienststellung, Autoritätsperson gewesen sein soll?

Autorität beruht auf Persönlichkeitswerten, auf Wissen und Können; sie liegt begründet in der Leistung. Wo aber diese Faktoren nicht vorhanden sind, kann auch nicht von Autorität die Rede sein. Not und Gefahrenmomente, die im Krieg vorherrschend sind, können einzig und allein durch gegenseitiges Vertrauen überbrückt und gemeistert werden. Das Vertrauen von «unten nach oben» erreicht man aber keinesfalls durch Schleifen, Schikane oder Brutalität, auch nicht durch Sturheit und schon gar nicht durch Dummheit oder Faulheit. Vertrauen erwächst aus der Achtung. Achtung aber schließt das Vorbild, die Leistung in sich ein – und damit wäre der Kreis geschlossen.

Wenn wir einen Blick in die Geschichte werfen, so stellen wir fest, daß der Unteroffizier schon bald nach der Errichtung des stehenden Heeres als Gehilfe des Offiziers bei der Ausbildung der Mannschaften in Erscheinung tritt. Bemerkenswert scheint mir in diesem Zusammenhang eine Verordnung aus dem Jahre 1714, in der es heißt, daß ein guter Unteroffizier das Peloton (Zug) kommandieren soll, wenn bei einem Gefecht nicht mehr genügend Offiziere vorhanden sind.

Unter Friedrich dem Großen gewannen die Unteroffiziere an Bedeutung. Zwar konnte infolge der Kriege wenig für ihre Bildung getan werden, doch in der Ausbildung, im «Drillen» der Soldaten zum schnelleren Laden und Schießen, zur schnelleren Bewegung und besseren Ordnung erfüllten sie ihre Aufgaben hervorragend. Die Frucht der Ausbildung war der Erfolg auf dem Schlachtfeld, auf dem sich einzelne Unteroffiziere auch schon als taktische Unterführer – als Patrouillenführer, als Führer von Vorposten und Sicherungen sowie im Aufklärungs- und Erkundungsdienst – Verdienste erwarben.

Die große Wandlung in der Stellung des Unteroffiziers brachte die Reorganisation der preußischen Armee zu Beginn des vorigen Jahrhunderts und die während der Revolutionskriege von den Franzosen angewandte neue Taktik auf dem Gefechtsfeld. Damals wurde aus dem «Drillmeister» der Unterführer, der Mittler zwischen Offizier und Mannschaft.

Seit jener Zeit zieht sich die Bestimmung:

> Der Unteroffizier ist der Gehilfe des Offiziers, er hat ihn zu unterstützen und ihn notfalls zu ersetzen; er hat seinen Untergebenen durch Beispiel und Tat ein Vorbild zu sein,

wie ein roter Faden durch Reglemente und Dienstvorschriften.

Die Stellung des Unteroffiziers als Unterführer und als Gehilfe des Offiziers ist von jeher ausgesprochen schwierig gewesen. Sie liegt gewissermaßen zwischen zwei Polen, und ihr Inhaber ist der ständigen Gefahr ausgesetzt, das Gleichgewicht zu verlieren. Dabei ist die Anziehungskraft nach unten weit stärker als diejenige nach oben. Das liegt im wesentlichen in dem engen Kontakt begründet, den der Unteroffizier mit der Mannschaft hat. Er muß aber als Mitarbeiter des Offiziers bestrebt sein, den Anschluß nach oben zu suchen. Wir sollten uns hüten, dieses Bestreben mit «Radfahren» zu vergleichen. Die Mitarbeitertätigkeit verlangt die Orientierung nach oben, ansonsten verfehlt sie ihren Zweck.

Ein Hauptmann des Schweizerischen Bundesheeres, Bütikofer, sagt in seinem Aufsatz «Die Stellung des Unteroffiziers in der Truppe» (Allgemeine Schweizer Militärzeitschrift 1955, Seiten 242 ff) über den Mitarbeiter folgendes: «Mitarbeiter sind etwas anderes als Arbeiter; sie sind auch mehr als Vorarbeiter. Von Mitarbeitern kann nur gesprochen werden, wo gewisse engere Verbindungen bestehen, die im Denken und Handeln beider Teile bestimmte Absichten und gegenseitiges Verstehen erkennen lassen.»

Trotz der Nähe der Mannschaft muß der Unteroffizier kompromißlos Vorgesetzter bleiben, wenn er seiner Stellung gerecht werden will. Sache des Offiziers ist es, ihm dies zu ermöglichen; Sache des Unteroffiziers ist es, durch sein eigenes Verhalten die Voraussetzungen dafür zu schaffen.

Der Unteroffizier tritt besonders bei der Ausbildung als Mitarbeiter des Offiziers in Erscheinung. In einem im Jahre 1838 erschienenen «Handbuch für Infanterie-Officiere der Königl. Preußischen Armee» heißt es bereits:

> «Die erste Ausbildung des Rekruten ... geschieht durch die Korporalschaftsführer. Der Korporalschaftsführer hat nur wenige Mann, die er daher leicht übersehen kann. Er lernt sie, ihre Mängel und ihre fehlerhaften Angewöhnungen leicht kennen; behält sie stets im Auge, und hat, da ihn selbst die Folgen treffen, das höchste Interesse dabei, daß seine Leute vollkommen und dauernd gut ausgebildet werden ...»

Und an anderer Stelle:

> «... Der Unterricht wird zunächst von den Korporalschaftsführern erteilt ... Die Haupterfordernisse für den Lehrer sind hierbei: Geduld ... und die Fähigkeit, den Unterricht den Begriffen und Geisteskräften jedes Einzelnen anzupassen, ohne daß das Ganze zu einer reinen Gedächtnissache, und nicht auswendig gelernt, sondern verstanden wird.»

Auch heute noch ist es Aufgabe des Unteroffiziers, dem Rekruten bei den ersten Schritten auf militärischem Neuland zu helfen. Das bedeutet, daß der Unteroffizier über einen eindrucksvollen Vorrat an militärischen Kenntnissen verfügen muß, gleichzeitig aber auch fast ein Experte auf dem Gebiet der menschlichen Beziehungen zu sein hat. Er muß vom ersten Augenblick an als Vorgesetzter auftreten, ohne dabei seine Person oder seine militärischen Fähigkeiten besonders herauszustellen. Er muß vielmehr, wie es schon in einer Instruktion aus dem Jahre 1798 heißt, «die jungen unerfahrenen Leute sorgfältig in den Regeln einer guten Oekonomie unterrichten; er muß sich fleißig um sie bemühen, beständig von diesen und jenen Dienstsachen mit ihnen sprechen und durch sein gutes Benehmen gegen sie, ihr Zutrauen sowie ihre Achtung zu gewinnen suchen.»

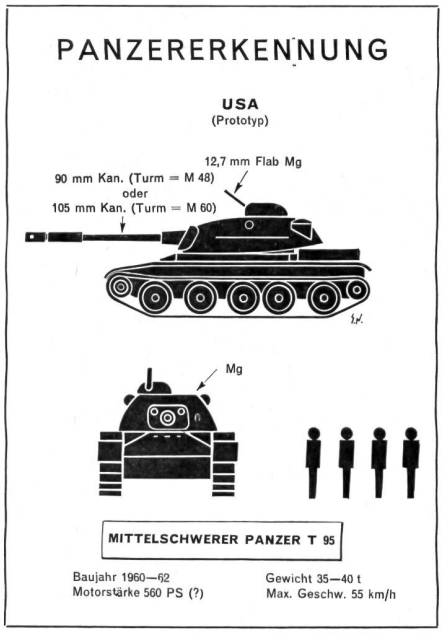
Die ersten Tage des Rekrutendaseins und die Eindrücke, die der junge Soldat in diesen Tagen gewinnt, sind bei der nicht gerade großen Bereitschaft vieler Jugendlicher zur Erfüllung der Wehrpflicht von weittragender Bedeutung. Sie können die gesamte Ausbildung beeinflussen und letztlich entscheidend sein, ob das Ausbildungsziel erreicht wird oder nicht. Träger dieser ersten Phase der Ausbildung ist der Unteroffizier. Bei ihm liegt also eine hohe Verantwortung.

Die Mitarbeit des Unteroffiziers bei der Ausbildung ist heute wichtiger als vor vielleicht 20 oder 30 Jahren, womit nicht gesagt ist, daß sie damals nicht erforderlich war. So stellte ganz besonders die Technik immer neue und höchste Anforderungen an das Ausbildungspersonal der Armee. Manche Fähigkeiten, die der junge Mensch heute mitbringt, wenn er Soldat wird, und die wir als selbstverständlich ansehen, waren früher keinesfalls immer vorhanden. Ebenso konnte von einem «Hineinleben» in die Technik, wie es bei uns der Fall ist, nicht die Rede sein. Alle unsere Epoche bestimmenden Kampf- und Hilfsmittel befanden sich vor einigen Jahrzehnten mehr oder weniger in den Anfangsstadien. Sie nahmen teilweise revolutionären Einfluß auf die Ausbildung. Daß die Armee mit der Technik Schritt gehalten hat, selbstverständlich unter Aufrechterhaltung der Elementar-Ausbildung, ist zu einem Großteil das Verdienst der Unteroffiziere, die dank ihres Wissensdranges und ihrer Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen vor der Uebernahme der technischen Spezialaufgaben nicht zurückgeschreckt waren. Heute wie damals ist der Unteroffizier auf Grund seiner handwerklichen Vorbildung dem Offizier eine unersetzliche Stütze bei der technischen Ausbildung der Truppe.

Aber auch die in der deutschen Armee seit dem Ersten Weltkrieg entwickelte und im Zweiten Weltkrieg zu hoher Vollendung gebrachte «Auftragstaktik» stellt hohe Anforderungen an den Unteroffizier, denn das «Wie» der Durchführung eines Befehls ist nach dieser Theorie dem unteren Führer, also auch, und bei der heutigen Kampfweise ganz besonders, dem Unterführer überlassen. Somit fällt dem Unteroffizier als dem letzten Glied in der Führungskette sehr oft eine wichtige, vielleicht sogar eine entscheidende Rolle zu. Sein Können, seine geistige Beweglichkeit können daher mitentscheidend für den Ablauf einer Aktion sein.

Auftragstaktik und Technik erfordern die Ausbildung jedes einzelnen Soldaten zu selbständigem und überlegtem Handeln und Denken sowie zum Beherrschen seiner Waffe und seines Gerätes. Der verantwortliche Leiter der Ausbildung ist der Kompaniechef. Er stellt auch aus der gesamten Fülle des Ausbildungsstoffes einen Ausbildungsplan auf. Mit dem Aufstellen allein ist es jedoch nicht getan. Es soll ja auch eine Durchführung erfolgen, und zwar nicht irgendeine, sondern eine ganz bestimmte, eine gezielte und erfolgreiche. Kein Ausbildungsleiter aber ist nun in der Lage, 100 und mehr Menschen allein erfolgreich auszubilden. Er benötigt dazu immer Hilfskräfte, und zwar Mitarbeiter, denn die Ausbildung dieser 100 und mehr Menschen muß im Enderfolg so aussehen, als wäre sie von einem einzelnen durchgeführt worden, nämlich vom Kompaniechef. Als Mitarbeiter in der Ausbildung ist dem Unteroffizier eine Aufgabe erwachsen, die weit über den Rahmen seiner ursprünglichen Tätigkeit hinausragt. Auf seinen Schultern liegt eine große Last, denn er trägt die Verantwortung für die Ausbildung seiner Gruppe. An ihm liegt es, ob das Ziel der Ausbildung, die Bereitschaft zum Kämpfen-Können erreicht wird. Er hat seine Gruppe zu einer Kampfgemeinschaft zusammenzuschweißen, – zu einer Kampfgemeinschaft, die Vertrauen zu ihrem Führer hat und mit der ihr Führer durch dick und dünn gehen kann, nicht nur auf dem Uebungsplatz, d. h. im «Feuerkampf mit Platzpatronen», sondern auch wenn der Ernstfall es erfordert.

Zusammenfassend kann hier gesagt werden: Die Mitarbeit des Unteroffiziers bei der Ausbildung erstreckt sich auf alle militärischen Lehrgebiete. Sie reicht also von der Inneren Führung über Allgemeine Truppenkunde, Formalausbildung und Sport bis zur Ge-



fechtsausbildung. Die Grundbegriffe auf allen diesen Gebieten werden dem jungen Soldaten durch den Unteroffizier vermittelt. Der Offizier muß sich deshalb voll und ganz auf seine Mitarbeiter verlassen können, denn er selbst kann auf Grund der vielfältigen Ausbildungsgebiete nicht zu jeder Zeit überall sein; auch ist er infolge der Spezialisierung nicht mehr in der Lage, alle Details einwandfrei zu beherrschen. Ich möchte aber davor warnen, deshalb in dem Unteroffizier nur den «Fachmann, Techniker oder Meister in Uniform» zu sehen. Er ist mehr und seine vornehmste Aufgabe ist und bleibt die des Führens.

Der weit schwierigere Teil unseres Auftrages ist unbestritten die Erziehungsaufgabe, denn «sittliche, geistige und seelische Kräfte bestimmen, mehr noch als fachliches Können, den Wert des Soldaten in Frieden und Krieg.» (ZDv 11/1,2).

Was ist Erziehung? – «Erziehung ist die planmäßige körperliche, geistige und sittliche Formung des Menschen, insbesondere des jungen Menschen» (Volks-Brockhaus). Sie beginnt im Elternhaus und wird später unterstützt und ergänzt durch die Schule, Berufsausbildung, durch die Kirche, aber auch durch Jugend-, politische, karitative und sonstige Organisationen.

Ziel der Erziehung ist: «den jungen Menschen in die bestehende Kultur einzufügen und ihn zur selbständigen Persönlichkeit zu entwickeln» (Volks-Brockhaus).

Als **Mittel der Erziehung** kennen wir: die Belehrung, Uebung, Gewöhnung, das Beispiel u. a. m., aber auch die Ermahnung und Bestrafung.

An den Erzieher werden hohe Anforderungen gestellt. Er muß die nötige Reife besitzen, er muß umsichtig sein und viel Fingerspitzengefühl haben.

Zur Erziehung gehören Geduld, Takt, Herz und Beispiel.

In einer Armee fällt die Erziehungsaufgabe in erster Linie den Vorgesetzten zu. Die Ziele unserer soldatischen Erziehung sind in einer Vorschrift (in der Bundeswehr: ZDv 11/1 – Leitsätze für die Erziehung des Soldaten –) klar herausgestellt. Jedem Vorgesetzten muß diese Vorschrift bekannt sein. Sie an dieser Stelle zu zitieren würde zu weit führen.

Erziehung ist nun kein Dienstzweig, der auf dem Dienstplan erscheint. Erziehung kann auch nicht befohlen werden, sie ist eine Angelegenheit des Herzens. Sie begleitet den täglichen Dienst und kreuzt auch in der Freizeit ständig unsere Wege. So kann gesagt werden: Erzogen wird immer – gewollt oder nicht gewollt, bewußt oder nicht bewußt. Daher heißt die erste Forderung, die an den Vorgesetzten gestellt ist: Ein Beispiel geben – im Auftreten, in der Selbstbeherrschung, im Charakter, in der Pflichterfüllung, in der Zuverlässigkeit, in der Wahrheit.

Träger der soldatischen Erziehung ist der Kompaniechef. Hier gilt aber ein gleiches wie bei der Ausbildung: er benötigt Mitarbeiter. Und da Erziehung und Ausbildung voneinander nicht zu trennen sind, begleitet auch den Mitarbeiter bei der Ausbildung seiner Soldaten stets die Aufgabe der Erziehung.

Wir haben gehört, daß der Unteroffizier dem Rekruten bei den ersten Schritten auf militärischem Neuland behilflich ist. Er tritt somit auch bei der Erziehung zuerst in Aktion. Genau genommen schon beim Eintreffen der Rekruten, denn seine Anwesenheit und sein Auftreten bei ihrem Empfang hinterlassen einen Eindruck, der das weitere Verhalten der jungen Menschen stark beeinflussen kann.

Am Anfang aller Formung steht die Erziehung zur Ordnung, Sauberkeit, Pünktlichkeit und Genauigkeit. Sicher wird diese Erziehung schon in Elternhaus, Schule und Berufsausbildung erfolgt sein, was zu der Annahme berechtigt, daß der militärische Vorgesetzte hier vor keine allzu große Aufgabe gestellt ist. Die Praxis lehrt aber gewöhnlich etwas anderes. Der junge Mensch sieht sich nämlich nach seiner Einberufung plötzlich Problemen gegenübergestellt, die ihm bisher unbekannt waren. Spindordnung, Bettenbau, Stuben- und Revierreinigen – um nur einige zu nennen – standen bisher nicht in seinem Tagesprogramm. Es tritt also in seinen Lebensgewohnheiten eine Veränderung ein, die er nicht in jedem Fall widerstandslos hinnehmen wird. Dieses keinesfalls aus purer Böswilligkeit, sondern weil das so in der Natur des Menschen begründet liegt. «Moderne junge Männer lassen sich nicht ‚erziehen', wohl aber erzieherisch behandeln» (Dr. Ritter). Unmerklich, aber nachhaltig muß daher auf das gesetzte Ziel zugestrebt werden. Und dieses ist nicht zuletzt auch eine Aufgabe des Unteroffiziers, der ja täglich und stündlich mit der Mannschaft zusammen ist. Er leistet allein schon durch Anleitungen und Hinweise in kleinsten Dingen wertvolle Erziehungsarbeit. Und wohl auf keinem anderen Gebiet ist seine Mitarbeit von so entscheidender Bedeutung wie gerade auf diesem, denn Ordnung und Sauberkeit, Pünktlichkeit und Genauigkeit sind Voraussetzung für jedes Zusammenleben, zugleich aber auch Voraussetzung für jede Bereitschaft. Sie sind die Grundpfeiler der Disziplin, ohne die eine Armee (ich zitiere Moltke) «auf alle Fälle eine kostspielige, für den Krieg eine nicht ausreichende und im Frieden eine gefahrvolle Institution ist.»

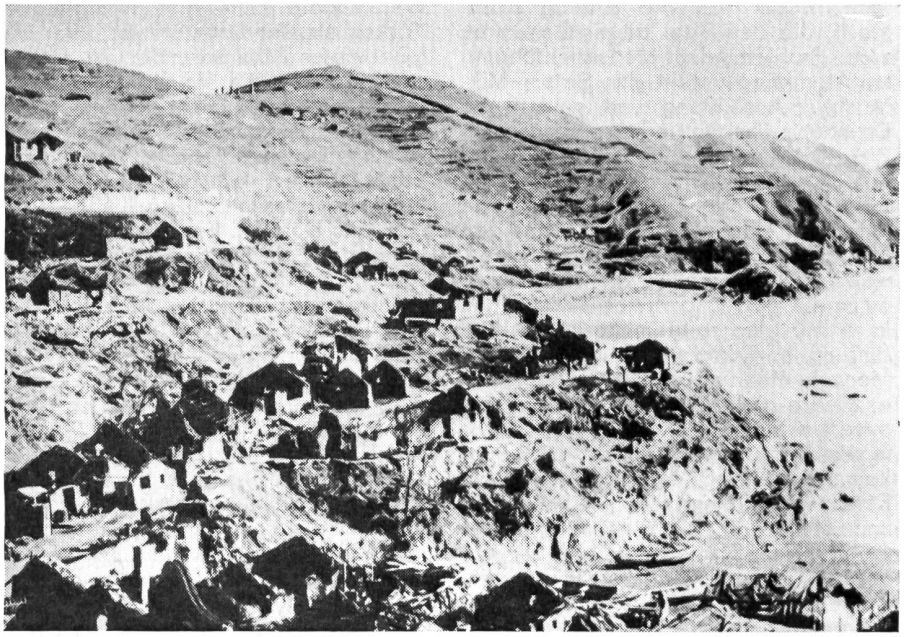
Der Schweizer General Wille hat um die Jahrhundertwende sogar das Wort geprägt: «Ohne tüchtige Unteroffiziere keine Disziplin, und ohne Disziplin keine Armee, die dieses Namens würdig ist.»

Die Mitarbeit des Unteroffizieres bei der Erziehung ist also gar nicht so unbedeutend. Sie ist weder auf bestimmte Erziehungsgebiete beschränkt, noch sind ihr innerhalb der Grenzen der soldatischen Erziehung Stoppzeichen gestellt.

In den Richtlinien (der Bundeswehr) für die Erziehung 1959/60 heißt es:

> «Manche Dienstgrade müssen wieder lernen, daß der Vorgesetzte mit seinen Männern Freud und Leid teilen soll, für sie da ist, ... die gleichen Entbehrungen wie seine Soldaten zu ertragen hat und von sich mehr fordern muß als von den Untergebenen.»

Auf den Unteroffizier bezogen setzt



Das Gesicht des Krieges

«Verbrannte Erde» – wer es nicht erlebt hat, wer es nicht gesehen hat, kann kaum die grausame Wirklichkeit dieses Wortes ermessen. Unsere Aufnahme stammt aus China, aus dem Bürgerkrieg der Kommunisten gegen die Nationalchinesen. Opfer dieser gnadenlosen Auseinandersetzung war ein armseliges Bauerndorf, dessen Häuser verbrannt, dessen Felder vernichtet und dessen Bevölkerung ausgerottet wurde.
Photopress

das voraus, daß schon bei der Auswahl der Unteroffiziers-Anwärter das Hauptaugenmerk auf deren körperliche Belastbarkeit, innere Haltung und Charakter gerichtet wird. Wenn das versäumt wird und lediglich die sichtbaren Leistungen eine Würdigung erfahren, dann wird der Unteroffizier später schwerlich seiner Aufgabe als Mitarbeiter bei der Erziehung gerecht werden können.

Eine erfolgreiche Mitarbeit setzt weiter voraus, daß die Stellung des Unteroffiziers von oben, d. h. vom Offizier, geachtet wird, dann (und hier möchte ich noch einmal das Handbuch aus dem Jahre 1838 zitieren):

«... Je höher die Unteroffiziere in der Meinung des Soldaten gestellt sind, je leichter wird diesem der Gehorsam und je größer ist die Achtung. Man vermeide daher sorgfältig, die Unteroffiziere in jener Meinung herunterzusetzen, dadurch, daß man sie vor den Leuten compromittiert, schilt, heftig zurechtweiset etc. Man zeichne sie vielmehr aus, verhandle mit ihnen, ... erhöhe die Ansicht von der Wichtigkeit ihrer Stellung bei jeder Gelegenheit, und behandle sie besonders im Angesicht ihrer Untergebenen stets mit Achtung, selbst wenn sie gefehlt haben und dieser Fehler, z. B. beim Exerzieren, sogleich redressiert werden muß. In der Regel aber muß man Rügen, Verweise, Belehrungen etc. den Unteroffizieren nur im Kreise ihrer Kameraden erteilen und die Gegenwart der Gemeinen dabei vermeiden... »

Ich komme zum letzten Teil meiner Ausführungen: Der Mitarbeit auf dem Gebiet der Menschenführung.

Am Anfang einer Studie von Oberstleutnant der Reserve Graf v. Bernstorff, die den Titel trägt «Gedanken zum Problem der Menschenführung im Atomkrieg» steht der Satz: «Militärische Ausbildung und soldatische Erziehung haben ein gemeinsames Ziel: Die Vorbereitung auf den Ernstfall.» – Diese Worte sind m. E. wegweisend für jeden Vorgesetzten, denn das Ziel – die Vorbereitung auf den Ernstfall – kann nur erreicht werden, wenn die Truppe in sich gefestigt, wenn sie geistig gerüstet ist; und das kann nur eine zeitgemäße Menschenführung bewirken.

Menschenführung gibt es solange wie es Heere gibt. Früher war sie weniger ausgeprägt, später ist sie dann weiter in den Vordergrund gerückt und heute kommen wir ohne sie nicht mehr aus. Es ist nicht meine Aufgabe, Wesen und Art der Menschenführung näher zu erläutern. Einmal bin ich dazu nicht berufen und zum anderen würde das über den Rahmen des Themas hinausgehen. Ich will vielmehr die Mitarbeit des Unteroffiziers auf diesem Gebiet herausstellen.

Und hier gilt im wesentlichen das, was bereits von der Mitarbeit bei der Erziehung gesagt worden ist, denn Menschenführung ist im gewissen Sinne eine Erweiterung der Erziehung.

Aus der richtig verstandenen und verantwortungsbewußt wahrgenommenen Autorität des Erziehers ergibt sich die Voraussetzung zur Erfüllung der Führungsaufgaben. Vom Unteroffizier, der weder studiert, noch während der seiner Dienstzeit vorangegangenen Ausbildung in Schule und Beruf Lehrfächer der Pädagogik durchlaufen hat, wird auf dem Gebiet der Menschenführung etwas gefordert, was nicht in jedem Fall so ohne weiteres aus dem Handgelenk geschüttelt werden kann.

Menschenführung setzt richtige Menschenbeurteilung und diese wiederum richtige Menschenkenntnis voraus. Menschenkentnis aber ist schwer, folglich auch Menschenführung.

Es gibt keine Patentlösung, wie man sich in jeder Lage als Menschenführer richtig zu verhalten hat. Es gibt aber Grundregeln, die, wenn sie richtig angewendet werden, den rechten Weg in der Behandlung der Untergebenen weisen können. Hierzu gehört als vornehmstes Grundgesetz, daß der Untergebene als Mensch behandelt wird und nicht als Nummer, d. h. der Menschenführer hat erst Mensch zu sein und dann erst Vorgesetzter.

Jeder Rekrut hat, wie beim Menschen natürlich, Furcht vor dem Unbekannten. Er muß aber vom ersten Augenblick an wissen, daß er trotz der Uniform er selbst, daß er Mensch geblieben ist; er muß vom ersten Augenblick an merken, daß man sich um ihn kümmert, daß er etwas darstellt, daß er ernst genommen wird.

Jeder Soldat hat einen Namen, und mit diesem Namen soll er auch angeredet werden. Jeder Soldat hat eine Familie, eine Vergangenheit, besondere Interessen, Stärken und Schwächen, und diese müssen ergründet werden.

Wer anders kann hier erfolgreicher Wirken als der Unteroffizier. Hier beginnt seine Mitarbeit, die nie zu viel werden kann, die nie endet. Der Unteroffizier muß immer Kontakt haben mit seiner Mannschaft, denn ein Individuum, das nicht verstanden und nicht beachtet wird, läßt sich nicht führen. Ich möchte deshalb nochmals betonen, daß Können, Einstellung und Haltung des Unteroffiziers schlechthin entscheidend sein können für Geist, Moral und Stimmung in der Truppe.

Der Unteroffizier ist kein Funktionär, auch nicht nur Gehilfe des Offiziers, sondern in seinem Bereich selbständiger Führer, Ausbilder und Erzieher. Als solcher hat er das Vertrauen seiner Untergebenen zu erwerben. Dieses erreicht er nicht durch Weichheit, Milde und Nachgiebigkeit, sondern durch Fürsorge und Gerechtigkeit, durch zielbewußten Willen und das eigene vorbildliche Verhalten. Er muß die moralischen Werte seiner Untergebenen dauernd neu beleben, denn der Soldat wird nur dann bereit sein zum Kämpfen-Wollen, wenn er von der Notwendigkeit des Kämpfen-Müssens überzeugt ist. Geistige Rüstung und zeitgemäße Menschenführung sind somit Voraussetzung für die Schlagkraft der Truppe.

Ich habe versucht, Ihnen ein Bild zu geben von der Notwendigkeit der Mitarbeit des Unteroffiziers in Erziehung, Ausbildung und Menschenführung. Ein anderer würde jetzt wahrscheinlich die Eigenschaften und Qualifizierungen aufzählen, die von dem Unteroffizier zur Bewältigung seiner Aufgaben verlangt werden. Ich bin aber selbst Unteroffizier, und es wird mir deshalb wohl keiner verübeln, wenn ich den Spieß einmal umdrehe und jene Eigenschaften, Qualifizierungen und Tugenden nenne, die dem Unteroffizier bisher richtungsweisend waren, ohne damit behaupten zu wollen, daß der einzelne sie 100%ig besessen hat; wohl aber haben sie das Unteroffizierskorps insgesamt ausgezeichnet. Das sind:

Härte, Zähigkeit und Ausdauer;
Gewandtheit und Geschicklichkeit;
Führereigenschaften und Begabung;
Verantwortungsbewußtsein und Pflichtbewußtsein;
Kameradschaft;
Zurückhaltung, Bescheidenheit und Sparsamkeit

sowie, wie bereits erwähnt: geistige Aufgeschlossenheit. Daß diese Aufzählung nicht übertrieben ist und Allgemeingültigkeit besitzt, beweist das Wort Napoleons: «Gute Unteroffiziere sind der Kitt, der ein Heer zusammenhält.»

An den Schluß meiner Ausführungen möchte ich einige Sätze aus «Kleine Truppenpsychologie» von Karl Ludwig von Schoenau stellen:

«... Das Unteroffiziers-Korps ist im wahrsten Sinne des Wortes das Rückgrat der Einheit, denn von der Haltung der Unteroffiziere sind Moral, Disziplin und Leistung der Truppe abhängig.

... Die Unteroffiziere stehen an der Front der Erziehungsarbeit ... Ein Kompaniechef, der seine Unteroffiziere nur als Ausführende seiner Befehle, als Befehlsübermittler und Aufsichtspersonal für die Durchführung seiner Befehle betrachtet, ... stellt Moral und Leistung seiner Kompanie auf tönerne Füße und gräbt sich für den Ernstfall selbst sein Grab. Auch der Unteroffizier ... muß führen und erziehen....

Wenn das Unteroffiziers-Korps, als das Rückgrat der Kompanie, dieser Stabilität verleihen und seinen Erziehungsaufgaben gerecht werden soll, so muß der Kompaniechef alles daran setzen, um das Rückgrat seiner Kompanie zu stärken und gesund zu halten. ...

In den Belastungen des Kampfes hat das reine Vorgesetztenverhältnis auf die Dauer keinen Bestand, da schon das enge Zusammenleben des Unteroffiziers mit seiner Gruppe den notwendigen Abstand, der das Vorgesetztenverhältnis ermöglicht, verhindert. Wenn es um Sein oder Nichtsein der Gruppe geht, wenn die Reize der Umweltsituation den Selbsterhaltungstrieb aktivieren, setzen sich nur Unteroffiziere durch, die sich täglich und stündlich vor ihren Untergebenen als Führer qualifizieren....»