

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 75 (2000)  
**Heft:** 9

**Rubrik:** Standpunkt

#### 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>**

## Von der Wichtigkeit des Zusammengehörens



In militärpädagogischen Büchern und Zeitschriften, auch in unserem «Schweizer Soldat», ist schon viel über die Führung der Gruppe oder des Zuges geschrieben worden, von der «verschworenen Einheit» der Gruppe, die mit ihrem Korporal «durch dick und dünn» geht. Auch vom Zugführer als Führer, Ausbildner und Erzieher kann man lesen, von den zentralen Aufgaben und Anforderungen, die in der Tat ein hohes Einfühlungsvermögen vom Leutnant verlangen.

Auf den ersten Blick unterscheiden sich die Angehörigen einer Gruppe oder eines Zuges nur nach ihren äusserlichen Merkmalen. Der Gruppenführer, der seine Aufgabe ernst nimmt, weiss sie allerdings bald einmal nach weiteren Kriterien voneinander zu unterscheiden: Da ist der sportbegeisterte Draufgänger sowie der eher zaghafte Ängstliche, der vorlaute Allesbesserwisser sowie der stille Schüchterne, der Autoritätsgläubige sowie der Kritiker, der alles in Frage stellt. Es gibt den politisch Engagierten, den musisch Begabten und den interesselosen Langweiler. Sie alle zu einer Gemeinschaft werden zu lassen, ist tatsächlich ein Kunststück. Der Weg zu einer «verschworenen Einheit» ist dornig und steinig. Umso berechtigter ist der Stolz eines Gruppen- oder Zugführers, wenn es ihm gelingt, am Ende dieses Weges eine Gemeinschaft geschaffen zu haben, in welcher Vertrauen, Hilfsbereitschaft und gegenseitige Achtung und Anerkennung herrschen.

Bei der Aufzählung der verschiedenen menschlichen Stärken und Schwächen denke ich besonders an jene Wehrmänner mit Minderwertigkeitsgefühlen. Eine Untersuchung des sozialpsychologischen Gefüges in über 100 Gruppen von Rekruten hat klar deren problematische Situation erkennen lassen. Diese jungen Männer mit zumeist mangelnder sozialer Kompetenz und/oder geringer Intelligenz waren ständig überfordert. Typisch war ihre soziale Isolation in der Gruppe. Sie waren eindeutig als Aussenseiter zu erkennen. Die Gruppen waren jedoch kaum gewillt oder in der Lage, diese Aussenseiter zu akzeptieren und zu integrieren. Es wurde vielmehr nachgewiesen, dass sie ihnen vielfach die Rolle eines Sündenbocks zuwiesen. Für den Zusammenhalt innerhalb der Gruppen war es wichtig, einem Außenstehenden die Schuld für Fehlleistungen anlasten zu können. Auch die Gruppenführer waren in den meisten Fällen nicht dazu bereit, sich eines solchen Einzelgängers in besonderer Weise

anzunehmen und sich um dessen Integration zu bemühen.

Eine gut geführte Gruppe sollte ohne Sündenbock auskommen. In ihr sollte jeder Einzelne akzeptiert werden. Benachteiligte sollten demnach rechtzeitig erkannt werden, bevor ihnen die Rolle des erklärten Aussenseiters zugeschrieben wird. Wehrmänner, die sich nicht den Gruppennormen und -gepflogenheiten anpassen können, sind häufig überfordert. Ihr abweichendes Verhalten ist als eine Botschaft zu verstehen, die sie nicht anders zum Ausdruck bringen können.

Soll ein von der Gruppe nicht akzeptierter Einzelgänger integriert werden, so erfordert das vom Korporal eine ausserordentliche Führungsfähigkeit. Zur Lösung dieser schwierigen Aufgabe sollte er jedoch beim Zugführer oder sogar beim Kompaniekommmandanten Unterstützung anfordern können. Gemeinsame Bemühungen dürften in den meisten Fällen Erfolg haben.

Es wird aber auch Umstände geben, welche alle Anstrengungen als von vornherein nutzlos erscheinen lassen. Ich denke dabei zum Beispiel an die Situation eines ehemaligen Sonderschülers in einer Gruppe mit vielen Studenten. In einem solchen Fall empfiehlt es sich, den Betroffenen einer anderen Gruppe zuzuteilen, in welcher er bessere Chancen zur Integration hat. Allerdings muss eine solche Massnahme gut vorbereitet werden, damit der Umgeteilte nicht zum zweiten Mal die Rolle eines Aussenseiters und Prügelknaben erhält.

Das Ziel eines Gruppenführers sollte – nach all dem Gesagten – nicht nur darin bestehen, bei Inspektionen und Übungen gut abzuschneiden, sondern auch darin, aus seiner Gruppe eine Gemeinschaft zu schaffen, in welcher alle einen Platz haben, ohne dass jemandem die Rolle eines Sündenbocks zugeschrieben wird.

Werner Hungerbühler, Chefredaktor