Zeitschrift: Protar

Herausgeber: Schweizerische Luftschutz-Offiziersgesellschaft; Schweizerische Gesellschaft der Offiziere des Territorialdienstes

Band: 25 (1959)

Heft: 7-8

Artikel: Von der Verantwortung in der Ausbildung

Autor: Eichin

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-363829

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: 23.08.2025

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

Von der Verantwortung in der Ausbildung

Von Oberstbrigadier *Eichin,* Stabschef der Gruppe für Ausbildung
(Vortrag anlässlich der Generalversammlung der Schweiz. Luftschutz-Offiziersgesellschaft in Zürich am 5. April 1959)

Die klare Ausscheidung der Verantwortung ist für den Gang eines jeden Betriebes — sei er militärisch oder zivil organisiert — von grosser Bedeutung. Das dürfte unbestritten sein. Wo Ordnung herrscht und jedermann weiss, was er zu tun hat und wofür er die Verantwortung trägt, da stellt sich der Erfolg ein. Umgekehrt wissen wir um die Folgen der Unordnung. Im militärischen Betrieb sind sie in Friedenszeiten weniger gut sichtbar, denn dem militärischen Betrieb droht nicht der finanzielle Ruin. Sie sind aber nicht weniger schwerwiegend. Dem militärischen Verband droht wohl kein Konkurs im juristischen Sinne, es droht ihm der Ruin nur im Kriegsfalle; seine Konkurrenz — der Gegner — wird dafür sorgen. Konkurs heisst für den militärischen Verband: Vernichtung menschlichen Lebens. Damit dürfte die Bedeutung der Ordnung zur Genüge umschrieben sein.

In der «Militärorganisation», dem Bundesgesetz über das Militärwesen, wird die Verantwortung klar ausgeschieden:

Die *Grundausbildung* der Kader und Rekruten liegt im Verantwortungsbereich des Instruktionskorps und dessen höchstem Chef, dem Ausbildungschef. Bei der *Ausbildung im Truppenverband* dagegen, also in den Wiederholungskursen und taktischen Kursen, liegt die Verantwortung beim Truppenkommandanten und nicht beim Ausbildungschef oder einzelnen Dienstabteilungen.

Die Verantwortung wird nur dort tangiert, wo einzelne Truppenkurse den Dienstabteilungen unterstellt werden, wie z. B. die Schiesskurse der Flab-Verbände, der Panzerabwehr-Kp. und der Panzerverbände, die im Schiesskurs ihren Wiederholungskurs bestehen. Es handelt sich um einige wenige Ausnahmen. Bei den Luftschutztruppen sind die Wiederholungskurse je nach WK-Typ dem Territorialdienst oder der Abteilung für Luftschutz unterstellt. Die Unterstellung der Schiesskurse unter eine Dienstabteilung hat kaum je zu Kompetenzkonflikten geführt. Leider kann dies bei der Unterstellung der Ls. Trp. nicht behauptet werden. Die Auffassungen über Einsatz und Ausbildungsziele der Ls. Trp. gehen bei den beiden beteiligten Dienststellen, Ter. Dienst und Abteilung für Luftschutz, ziemlich stark auseinander. Es fehlt eine einheitliche Doktrin und die Koordination. Es ist verständlich, dass unter diesen Verhältnissen die Ausbildung von Kader und Truppe leidet.

Diese Feststellung darf nicht als Kritik an der einen oder andern Dienststelle aufgefasst werden; sie soll lediglich illustrieren, wie sich mangelnde Ausscheidung der Verantwortung auswirkt. Es handelt sich bei diesem Konflikt wohl um eine Kinderkrankheit einer jungen Waffe. Und es ist nicht daran zu zweifeln, dass auch für die Ls. Trp. in naher Zukunft eine befriedigende Lösung gefunden wird.

Die «Militärorganisation» schreibt ferner vor, dass die Ausbildungsziele durch die Landesverteidigungskommission bezeichnet werden und als Grundlage dienen für das Aufstellen der Arbeitspläne. Der Truppenkommandant ist also nicht frei in der Wahl des Ausbildungsstoffes. Im Gegenteil, um jedem selbstherrlichen Tun den Riegel zu stossen, schreibt die «Militärorganisation» im weitern vor, dass die Arbeitspläne jeweilen durch den unmittelbaren Vorgesetzten zu genehmigen seien.

Im «Dienstreglement» schliesslich finden wir einige markante Sätze für die Bedeutung der Klarheit in der Kommando-Ordnung. Sie wird als Voraussetzung der Disziplin gewertet, denn nur klare Abgrenzung der Befugnisse und Verantwortlichkeiten lassen bei den Vorgesetzten wirkliches Verantwortungsgefühl entstehen. Im übrigen sei aber den Führern Freiheit und Selbständigkeit in der Erfüllung ihrer Aufgaben zu lassen.

Es stellt sich immer wieder die Frage nach dem *Rahmen,* in dem sich die Weisungen und Arbeitspläne der vorgesetzten Stelle zu halten haben. Um ein praktisches Beispiel zu nennen: Darf ein Heereseinheitskommandant z. B. Vorschriften erlassen über die Ausbildung der Gruppe oder gar des einzelnen Soldaten, oder soll er sich darauf beschränken, gerade nur die Ziele für die Ausbildung der ihm direkt unterstellten Verbände (Regimenter, selbständige Bataillone oder Abteilungen usw.) zu umschreiben? Meine Antwort auf diese Frage mag vielleicht erstaunen: Er kann es ohne weiteres! Er kann es, wenn das Befohlene den allgemeinen Weisungen entspricht und er der Truppe die notwendige Zeit zum Erreichen des gesteckten Zieles einräumt. Diese Bedingungen müssen selbstverständlich erfüllt sein.

In der Regel wird sich der Vorgesetzte darauf beschränken, die *Ziele* zu bezeichnen und gewisse Pflichtübungen vorzuschreiben. Wie das Ziel erreicht wird, überlässt er in der Regel dem Untergebenen, über den einzuschlagenden Weg erteilt er vielleicht noch gewisse Ratschläge.

Die Zielsetzung bis weit hinunter ist nicht nur erlaubt oder erwünscht, sondern meines Erachtens auch notwendig. Denn überlässt man die Wahl des Stoffes dem einzelnen Truppenkommandanten, so läuft man Gefahr, dass dieser gewisse Ausbildungszweige bevor-

zugt und andere vernachlässigt. Und noch aus einem andern Grunde: die Ausbildung muss über eine längere Zeit planmässig erfolgen. Es ist ausgeschlossen, in einem einzigen Wiederholungskurs den gesamten Stoff gründlich zu behandeln, er muss auf mehrere Jahre verteilt werden. Es ist nun Aufgabe des Höhern, diese Schwerpunkte für jeden Dienst zu bestimmen, damit auch bei Kommandowechsel die Linie in der Ausbildung gewahrt wird.

Ich bin mir bewusst, dass sich das Sprichwort «Alles Gute kommt von oben» nicht immer bestätigt, immerhin darf angenommen werden, dass der Höhere etwas vom Handwerk versteht, sonst wäre er nicht an den Posten gestellt worden!

*

Wenn wir nun vollständig davon absehen, wie weit hinunter der Arbeitsstoff befohlen wurde, so liegt die Verantwortung für die Ausbildung einer militärischen Formation jeweilen beim nächsthöhern Kommandanten, mit andern Worten, er ist verantwortlich für die Ausbildung:

des Bataillons (als Verband)	der Rgt. Kdt. (bei den Ls. Trp. je nach WK-Typ der Chef Abt. f. Ls. oder der Kdt. der Ter. Zone)
der Kompagnie	der Bat. Kdt.
des Zuges	der Kp. Kdt.
der Gruppe	der Zugführer
des Mannes	der Gruppenführer.

Uebungen im Verband sind also jeweilen durch den nächsthöhern Vorgesetzten zu leiten, weil sie in erster Linie der Führerausbildung dienen. Der Führer des Verbandes kann sich in der Führung nicht selbst schulen, noch weniger selbst beurteilen. Hingegen obliegt ihm die Ausbildung der einzelnen Elemente seines Verbandes. Je höher der Verband, je vielfältiger die Ausrüstung und Bewaffnung, desto mehr ist er auf die Mitwirkung anderer angewiesen. Und damit berühren wir die Frage der *Delegation* der Verantwortung innerhalb des eigenen Verbandes.

Es ist nicht damit getan, Befehle zu erteilen. Der für die Ausbildung verantwortliche Truppenkommandant hat dafür zu sorgen, dass alle, die mit einem Zweig der Ausbildung betraut sind, auch entsprechend vorbereitet werden.

Gründliche *Vorbereitung* ist von ganz entscheidender Bedeutung für den Erfolg jeder Arbeit. Sie beginnt mit der sorgfältigen Aufstellung des Arbeitsplanes und endet mit der täglichen Instruktion der untern Kader im Gelände, am Uebungsobjekt.

Zur Aufstellung der *Arbeitspläne* sind drei Dinge zu erwähnen:

1. Der Plan (nehmen wir die Einheit als Beispiel) muss bis in alle Einzelheiten ausgearbeitet werden, denn nur dann kann sich der Kommandant darüber Rechenschaft geben, welchen Stoff er überhaupt im betreffenden Dienst bewältigen kann. Ein summarischer Plan, in der Absicht, im Dienste selbst die Details zu fixieren, führt meist zu einer Ueberbelastung des Programms und damit zwangsläufig zu einer oberflächlichen Ausbildung.
2. Der Arbeitsplan muss auch durch den Vorgesetzten respektiert werden (er muss ihn ja genehmigen!). Leider ist dies oft nicht der Fall. Der Vorgesetzte fordert meist auf Wochen vor dem Dienste die Ablieferung des Planes; das ist sein gutes Recht. Aber er darf dann nicht ohne zwingenden Grund Uebungen einschalten, die nicht vorgesehen sind. Dieser Eingriff in den Ablauf des Programms wird oft damit begründet, den Untergebenen zur Improvisation zu zwingen. Im Einsatz der Truppe ist Improvisation durchaus am Platze, dort gehört sie zum täglichen Brot des Führers. Aber in der Ausbildung ist nichts so schädlich wie die Improvisation. Ein Arbeitsplan, der durch eine unvorhergesehene Uebung im Ablauf unterbrochen wird, ist ein für allemal erledigt. Die Fortsetzung wird zu einer Kette von Improvisationen, weil nichts mehr stimmt; der logische Aufbau der Ausbildung leidet, Schiessübungen können nicht mehr durchgeführt werden, weil die Publikationen überholt sind usw.
3. Der Vorgesetzte muss seinen unterstellten Kommandanten rechtzeitig und bevor er den Arbeitsplan einverlangt, den Rahmen bekanntgeben, in welchem der Untergebene frei über die Zeit verfügt. Gegen diesen Grundsatz wird oft gesündigt, indem der Plan der vorgesetzten Stelle erst eintrifft, nachdem das Arbeitsprogramm bereits abgeliefert wurde.

Die Vorbereitung der Arbeit erschöpft sich nicht im Aufstellen des Arbeitsplanes. Von ebenso grosser Bedeutung ist die praktische Vorbereitung der untern Kader. Mit dieser Vorbereitung dienen wir nicht allein der Ausbildung an sich, sondern mit ihr steht und fällt die *Autorität unserer Unterführer.*

Uns allen wohlbekannt ist die Klage über mangelnde Autorität der Unteroffiziere, das sogenannte Unteroffiziersproblem. Der Vorwurf der mangelnden Autorität der Unteroffiziere fällt auf uns Offiziere zurück. Wir tragen dafür die Verantwortung!

Zwei Fehler, die wir leider nur zu oft begehen, sind für die mangelnde Autorität der Unterführer verantwortlich:

entweder: wir betrachten zum vorneherein den Unteroffizier als unfähig, seine Leute auszubilden, und übernehmen als Zugführer die Ausbildung der Truppe selbst,

oder: wir lassen die Unteroffiziere schwimmen, und können sie sich nicht über Wasser halten, dann werfen wir ihnen Unfähigkeit vor.

Dazu die klassischen Beispiele:

a) Der Zugführer leitet das Schiessen im Einzelparcours selbst, der Gruppenführer darf ihm die Gruppe melden, darf zusehen und die Munition

ausgeben und das Entladen kontrollieren. Eine furchtbar geistreiche Arbeit! Und wundern wir uns nicht, wenn der Unteroffizier das Interesse an der Ausbildung verliert.

b) Das Schwimmenlassen: Auf dem Tagesbefehl steht Detailausbildung. Der Kp. Kdt. lenkt die Aufmerksamkeit der Zugführer auf die Gelegenheit, auszufeilen, was im Detail noch nicht klappt. Beim Antreten versammelt der Zugführer seine Unteroffiziere und spricht das grosse Wort: Beste Gelegenheit und endlich Zeit, um alles durchzunehmen, was noch nicht sitzt. Sie, die Gruppenführer, wüssten ja wohl am besten, was und wo es noch fehle. An die Arbeit! Und der arme Gruppenführer, unvorbereitet wie er ist, stürzt sich in die Schlacht. Bilder aus der ersten Zeit seiner Rekrutenschule werden wieder wach. Was man dort tat, war sicher nicht falsch, also: Gruss üben, Laden und Entladen stehend, kniend und zum Schuss fertig. Mit einem Wort: Kindergartenarbeit. Die Soldaten langweilen sich, der Unteroffizier noch viel mehr. Und der Zugführer? Auch er merkt es, aber er sucht die Schuld nicht bei sich, sondern in der Phantasielosigkeit seiner Unteroffiziere. Also greift er ein, gehässig. Er nörgelt an den Leuten herum und vor den Leuten am Unteroffizier. Die Autorität der Unteroffiziere geht flöten, und die Autorität des Zugführers wird auch nicht gehoben.

Es ist nun nicht mehr schwer, zu erraten, was unter dem Begriff Vorbereitung der Arbeit zu verstehen ist. Uns allen sind die kombinierten Uebungen der Luftschutztruppen mit den örtlichen zivilen Organisationen bekannt. Jedermann betrachtet es als selbstverständlich, dass diese Uebungen mit allen beteiligten Gehilfen, Schiedsrichtern, den teilnehmenden Organisationen usw. vorbereitet und vorbesprochen werden. Denn ohne diese Vorarbeit könnte eine solche Uebung keinen Zweck erfüllen.

In genau gleicher Weise verhält es sich mit *jeder* Tätigkeit. Denn Tätigkeit im Militärdienst ist identisch mit dem Ueben. Ob das Uebungsobjekt ein Luftschutzbataillon ist oder bloss eine Gruppe oder gar der einzelne Mann, wenn die Vorbereitung fehlt, ist die Tätigkeit zum vorneherein zum Scheitern verurteilt. Nebstdem ist die Vorbereitung der Kader eine der besten Gelegenheiten, die Fähigkeiten und die Initiative der einzelnen Unterführer zum Zuge zu bringen. Denn die Vorbereitung der Arbeit darf sich nicht im Befehl erschöpfen. Sie ist Vorbe*sprechung*, ich wage sogar zu behaupten: Vorbesprechung mit Wettbewerbscharakter. Das klingt zwar sehr unmilitärisch, ist aber das beste Mittel, in der militärischen Ausbildung Erfolge zu erringen. Denn jeder fühlt sich mitbeteiligt und arbeitet in der Folge mit um so grösserem Interesse.

Die Vorbereitung, auf diese Art betrieben, kittet die Beteiligten zusammen, den Kp. Chef mit den Zugführern, den Zugführer mit den Unteroffizieren, kittet sie zusammen zu einer Gemeinschaft mit gemeinsamem Ziel und gemeinsamem Interesse. Ferner lernt man voneinander, denn nicht nur der Höhere hat gute Ideen; warum nicht freudig zupacken, wenn der Untergebene mit Ideen zum guten Gelingen beiträgt? Die gemeinsame Vorbereitung schafft Sicherheit im Auftreten, behebt jeden Zweifel über die Richtigkeit der zu leistenden Arbeit und stärkt die Autorität. Und wir erreichen damit das wichtigste Ziel: Nun kann es verantwortet werden, dem Untergebenen die Arbeit wirklich zu überlassen, die ihm von Amtes wegen zukommt.

Ein Vorbesprechen der Arbeit im genannten Sinne wird — wie ich bereits erwähnt habe — oft als unmilitärisch betrachtet. Dazu ist zu sagen, dass es mindestens ebenso unmilitärisch ist, in Unkenntnis der Materie einen Blödsinn zu befehlen oder die Untergebenen schwimmen zu lassen. Es handelt sich bei dieser Vorbesprechung ja nicht um Kriegsrat, sondern es geht um die Diskussion von Ausbildungsfragen und nicht um die Führung. Selbstverständlich wird am Schluss der Besprechung der Chef klipp und klar entscheiden, was und eventuell auch wie zu tun und handeln ist.

Je nach der Stufe ist es heute für einen Truppenkommandanten fast ausgeschlossen, alle Gebiete der Ausbildung wirklich zu beherrschen, er ist auf den Rat und die Mithilfe der Spezialisten angewiesen. Nehmen wir den Kommandanten einer Ls. Kp. Ich kenne mich zwar auf diesem Gebiete nicht genau aus, aber ich kann mir vorstellen, dass der Kp. Kdt. nicht alles beherrschen kann, Brandbekämpfung, Schutträumung, Abstützarbeiten an Ruinen, Rettung, Erste Hilfe, Bedienung der verschiedenen Aggregate, Uebermittlungsgeräte und Waffen, die taktische Sicherung usw. Er braucht deshalb gar keine Hemmungen zu haben, sich in den verschiedenen Ausbildungsgebieten durch seine Untergebenen beraten und helfen zu lassen.

*

Woher nun aber die Zeit nehmen zu diesen Vorbereitungsarbeiten? Das ist weitgehend eine Frage der Organisation. Vorerst ist zu überlegen, was am zweckmässigsten im Kadervorkurs geschult wird und was erst im Wiederholungskurs selbst.

Im Kadervorkurs kann bei den Luftschutztruppen wesentlich mehr vorbereitet werden als bei den übrigen Truppengattungen, denn die Truppe mobilisiert in der Regel in unmittelbarer Nähe des voraussichtlichen Einsatzortes, der Kadervorkurs kann daher im Einsatzraum durchgeführt werden. Das hat den Vorteil, dass nicht nur die Arbeit an den Waffen, Aggregaten und Geräten vorbereitet werden kann, sondern auch die Uebungen am Ausbildungsobjekt selbst. Dagegen wird man alle jene Tätigkeiten, die an ein bestimmtes Gelände gebunden sind, das abseits des Ortes des KVK liegt, erst im Verlaufe des Wiederholungskurses selbst besprechen können.

Der Kadervorkurs ist sehr kurz. Er wird nie genügen, um alle Tätigkeit im Wiederholungskurs vorzubereiten. Wir sind gezwungen, den Kaderunterricht

auch während des Wiederholungskurses fortzusetzen. Die Zeit dazu finden wir, wenn wir wollen. Es ist rentabler, mit der Truppe kürzer und intensiver zu arbeiten und dadurch Zeit für den Kaderunterricht zu finden, als die Hälfte der Zeit mit Leerlauf zu füllen, denn die Gefahr der Leerlaufarbeit besteht überall dort, wo das Kader ungenügend vorbereitet worden ist.

*

Zur Kriegstüchtigkeit der Truppe gehört nicht nur die materielle Vorbereitung der Truppe auf den Krieg, sondern auch die geistige. In dieser Beziehung können wir weniger von einer «Ausbildung» sprechen, sondern vielmehr von einer Beeinflussung. Auch hiefür trägt der Truppenkommandant die volle Verantwortung. Es kommt hier vor allem auf den Einheitskommandanten an! Denn von der geistigen Einstellung der Einheit hängt schliesslich Kampfkraft und Durchhaltewillen der Armee ab. Die Einheit ist in der Armee das, was im zivilen Leben die Familie.

Der Krieg ist eine ernste Angelegenheit. Spielerei findet keinen Platz im Dienst. Und artet einmal der Dienst in eine Spielerei aus, so fühlt das sofort jedermann, und das Vertrauen in die Führung wird erschüttert.

Wenn auch der Dienst eine ernste Angelegenheit ist, ist es dann auch Pflicht des Vorgesetzten, sich stets mit todernster Miene zu präsentieren? Man könnte es glauben, denn es ist merkwürdig, wieviele Vorgesetzte im Militär ein ganz anderes Gesicht aufsetzen als in ihrem zivilen und beruflichen Leben. Es soll militärisch sein! Warum eigentlich? Warum sich nicht geben wie man ist? Ein saurer Kerl kann nichts anderes als ein saures Gesicht zeigen. Aber es gibt wohl auch andere, und diese sollen doch ihr Gesicht zeigen, das natürliche und ehrliche. Selbst ein bisschen Humor hat Platz bei ernster Arbeit.

Noch eine andere Mode beansprucht ihren Platz im Militär: das ewige Nörgeln. Der Vorgesetzte sucht Fehler, er kritisiert und nörgelt. Das soll militärisch sein. Lob spenden ist gefährlich, denn wie leicht könnte die Truppe die Anerkennung der Arbeit ausnützen!

Fehler werden immer und überall gemacht. Um sie auszumerzen, mindestens auf ein erträgliches Mass zu reduzieren, leisten wir ja gerade Dienst. Würden keine begangen, so wären die periodischen Dienstleistungen überhaupt überflüssig. Fehler werden in seltenen Fällen aus schlechtem Willen oder fahrlässig begangen, meist liegt der Grund im Unvermögen. Also warum denn nicht *helfend* eingreifen? Schliesslich wollen wir alle das gleiche Ziel erreichen, wir alle, gleichgültig, welchen Grades. Nachlässigkeiten werden nicht geduldet und sind mit aller Schärfe und Strenge zu bestrafen.

Das «Gesicht» des Vorgesetzten schafft die Atmosphäre, die für jede geistige Beeinflussung der Truppe die Voraussetzung schafft. Ohne das günstige Klima nützen die besten Vorträge aufklärenden und orientierenden Charakters nichts, im Gegenteil, sie verschärfen die Gegensätze. Ich kann nicht über geistige Landesverteidigung, Wahrung der Unabhängigkeit, Menschenrechte und Abwehrwille predigen und im nächsten Augenblick meine Untergebenen wie Marionetten ohne Seele behandeln. Geistige Landesverteidigung und militärische Ausbildung lassen sich nicht trennen, sie müssen vom gleichen Geiste getragen sein. Es gibt deshalb auch kein getrenntes Wirken von «Heer und Haus» und Truppenkommandanten. Das Tun beider Elemente muss aufeinander abgestimmt sein.

Wir müssen uns bewusst sein, dass die Zeiten sich gewandelt haben und damit zwangsläufig auch die Ausbildungs- und Erziehungsmethoden.

Ehedem war der Krieg Angelegenheit regierender Fürsten. Der Soldat war Werkzeug, auf den Feind dressiert. Je weniger er dachte, desto besser diente er als Werkzeug. Im Kampf war er stets unter den Augen des Vorgesetzten, jede Bewegung wurde kommandiert, er hatte nicht anderes zu tun, als Kommandos auszuführen und gegebenenfalls sich totschiessen zu lassen. Von selbständigem Handeln keine Rede, es war weder notwendig noch erwünscht.

Heute umfasst der Krieg in seiner Totalität das ganze öffentliche, wirtschaftliche und persönliche Leben ganzer Nationen und Kontinente. Wenn man sich im Kampf auch nicht mehr persönlich bekämpft, sondern einen Feuerkampf auf weite Entfernungen und in grossen Räumen liefert, der Kampf also höchst unpersönlich geworden ist, so geht der Krieg doch jedermann höchst persönlich an, den Soldaten wie jeden andern Staatsbürger. Der Krieg ist nicht mehr Angelegenheit des Soldaten, sondern der gesamten Nation. Die Armee ist das Volk und das Volk die Armee.

Beeinflussen wir das Volk, so beeinflussen wir indirekt die Armee und umgekehrt. Unser Wirken im Dienst ist also gleichzeitig ein Wirken im Volk. Das müssen wir uns stets vor Augen halten.

Wir haben es heute mit dem *denkenden Soldaten* zu tun, und zwar in zweifacher Hinsicht: Als Staatsbürger will er wissen, warum er kämpft, warum er finanzielle Lasten für eine moderne Rüstung tragen und die Unannehmlichkeiten einer Dienstleistung auf sich nehmen muss. Er muss von der Notwendigkeit der Armee und der Dienstleistung überzeugt sein. Und im Kampfe selbst, da brauchen wir den denkenden Soldaten, weil er nicht mehr ständig unter Kontrolle steht. Wir sind auf seine Intelligenz angewiesen. Er ist oft allein, ohne ständige Tuchfühlung mit dem Vorgesetzten oder den Kameraden. Und wir verlangen von ihm, dass er auch allein stets das Richtige und Zweckmässige tut.

Von der Notwendigkeit der Armee können wir jemanden nur überzeugen, wenn wir ihn zum Worte kommen lassen und auf seine Argumente eintreten; wir müssen ihn überzeugen. Genau so müssen wir ihn auch in Fragen rein militärischen Charakters zum Worte kommen lassen, denn ein Soldat wird nur dann zum selbständigen Handeln befähigt, wenn sein Denken angeregt und geschult wird. Und dies geschieht in der Diskussion.

Es dürfte klar sein, dass wir mit Dressurmitteln niemanden zum überzeugten Staatsbürger erziehen können. Legen wir Wert auf den selbständig handelnden Soldaten, so ist auch auf militärischem Gebiete die Dressur fehl am Platze.

Dem militärischen Führer stellen sich denn auch heute ganz andere Probleme als früher, im Zeitalter der Dressur. Der Führer ist nicht mehr nur Führer eines militärischen Verbandes im Gefecht und militärischer Fachausbildner, sondern er trägt zusätzlich die Verantwortung für den Geist der Truppe und die Widerstandskraft, die den Mann und den Verband befähigt, selbst in aussichtslosen Lagen den Kampf bis zum Ende fortzusetzen.

Die zusätzlichen Aufgaben sind von derart grosser Bedeutung, dass z. B. die deutsche Bundeswehr es für nötig erachtet, die Kommandanten der Truppenkörper in eine etwa drei Monate dauernde «Schule für innere Führung» zu kommandieren, bevor sie das Kommando über ein Bataillon, eine Abteilung oder ein Regiment übernehmen.

Diese «Schule für innere Führung» lässt sich nicht mit unserer Institution «Heer und Haus» vergleichen. Sie umfasst ein viel grösseres Gebiet: Ideologie, psychologische Kriegführung, Behandlung der Truppe, Straf- und Beschwerdewesen u.a. m. Für die deutsche Bundeswehr ist diese Schule sicher eine notwendige Institution und das geeignete Mittel, die Bundeswehr auf eine neue staatspolitische Basis zu stellen und zu verhindern, in den alten Fehler der Trennung von Volk und Armee und der Ueberbewertung alles Soldatischen zu verfallen.

Was geschieht bei uns in bezug auf innere Führung? Auch wenn wir keine besondere Schule führen, so wäre es falsch, zu behaupten, es geschehe nichts. In den Beförderungsdiensten (vor allem in den Rekrutenschulen) werden die jungen Kader nicht nur in der militärischen Ausbildung geschult, sondern parallel dazu in der Behandlung der Truppe. Der Erfolg hängt weitgehend vom einzelnen Instruktor ab und von den natürlichen Anlagen der Kader, denn richtige Behandlung der Truppe ist weitgehend eine Gefühlssache.

Es geschieht aber noch viel zu wenig bei uns. Die «innere Führung» ist zu sehr dem Zufall überlassen. Sie muss konsequenter geschult und Pflichtfach jedes Kaderunterrichts werden.

*

Oft wird Kritik geübt an den militärischen Schulen und Kursen. Man fordere zu wenig und der Dienst habe gegenüber früher an Härte eingebüsst. Früher sei das anders gewesen, da sei noch etwas geleistet worden. So sprechen die «Alten», die «Ehemaligen». Nun, solange es Alte und Junge gibt, solange wird die Kritik an den Jungen nicht verstummen. So ist es im Zivilleben, so ist es im Militär.

Die Kritik ist unberechtigt. Die Leistungen unserer Soldaten sind nicht geringer geworden, sie haben sich nur verlagert, und zwar als Folge der rasenden Entwicklung der Technik. Die Technik stellt hohe Anforderungen an das Können des Einzelnen. Die maximale Wirkung der technischen Rüstung wird erst erreicht, wenn sie durch den Soldaten beherrscht wird; und vergessen wir nicht, dass der Einsatz oft auf Initiative des einzelnen Mannes geschehen muss. Das bedingt eine intensive Schulung an den technischen Kampfmitteln und eine Erziehung zur Kopfarbeit. Mit Dressur erreichen wir aber dieses Ziel nicht; sie stellt wohl hohe Anforderungen an den Körper — und an die Nerven — und konnte früher genügen. Heute herrscht die technische Arbeit und die Kopfarbeit vor, was wohl zwangsläufig weniger hohe Anforderungen an die Kraft stellt, aber wesentlich höhere an den Geist, die Genauigkeit und die Zuverlässigkeit.

Dressur verlangte auch vom Vorgesetzten wenig Können; mit scharfer, lauter Stimme und der Beherrschung der Kommandos konnte er sich durchschmuggeln. Heute nicht mehr. Die Forderungen an das Können sind stark gestiegen und in gleichem Masse die Verantwortung. Die Disziplin — erste Voraussetzung der Kriegstüchtigkeit —, die allein auf Angst und Strafe beruht und die ehedem weitgehend mit Dressur erreicht werden konnte, diese Disziplin zerbröckelt im modernen Kriege wie ein Ziegel unter dem Hammerschlag. Disziplin muss auf Vertrauen basieren und auf der Gewissheit, dass der Vorgesetzte nur das Notwendige und Richtige fordert. Dieses Vertrauensverhältnis ermöglicht erst, die Truppe zu Höchstleistungen zu befähigen und den Kampf auch dann weiterzuführen, wenn die Lage aussichtslos erscheint. Diese Voraussetzungen für die Kriegstüchtigkeit zu schaffen, ist Aufgabe des Vorgesetzten. Eine schwere Aufgabe ist ihm übertragen und eine schwere Verantwortung lastet auf ihm.