

**Zeitschrift:** Allgemeine schweizerische Militärzeitung = Journal militaire suisse =  
Gazetta militare svizzera

**Band:** 92=112 (1946)

**Heft:** 5

**Artikel:** Persönlichkeit und militärische Gemeinschaft

**Autor:** Wüest, G.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-20142>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.10.2024

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

Das vorstehend über Ziel und Methode Gesagte ist nicht neu. Es findet sich alles schon in den Schriften General Willes. Und wer einmal unser Dienstreglement mit offenem Blick im Zusammenhang gründlich liest, wird feststellen können, dass Sinn und Geist seiner Formulierungen genau das Gleiche wollen. Zwischen dem theoretischen Ideal und der Praxis wird es infolge der menschlichen Unzulänglichkeiten stets Unterschiede geben. Daran tragen die Vorschriften ebensowenig Schuld, wie in jenen Fällen, in welchen der Unterschied das verständliche Mass überschreitet. Es dreht sich deshalb viel weniger um die Vorschriften selbst als um das — übrigens nicht nur in der Armee — viel schwierigere Problem, Sinn und Verständnis für ihren Gehalt zu entwickeln. Dazu braucht es geistiges Niveau und zur Verwirklichung in der Praxis — Charakter.

## **Persönlichkeit und militärische Gemeinschaft**

Von Hptm. *G. Wüest*

Es ist nicht üblich, dass der Schweizer, der zur Erfüllung seiner Dienstpflicht aufgerufen wird, sich vor dem Einrücken in die Rekrutenschule über Wesen und Zweck der Armee viel Gedanken macht. Die eben durchlaufenen Bildungsjahre haben ihm zwar die wichtigsten Wesenszüge unserer Wehreinrichtungen bekannt gemacht, aber er schöpft sein Wissen zum weit grössern Teil aus den Erzählungen von Verwandten und Bekannten, die mit ihren Schilderungen von Diensterlebnissen, mit Kritik und Lob von Vorgesetzten einen fast unerschöpflichen Stoff immer und immer wieder zur Sprache bringen und so den angehenden Soldaten in die erwartungsvolle, je nach der Art der Beeinflussung freudig-ängstliche oder aber zum vornherein kritisch-ablehnende Stimmung versetzen, die den frisch einrückenden Rekruten kennzeichnet. Die Theorie tritt hinter die Praxis zurück; für den Rekruten ist es viel wichtiger, dass er vom Bruder oder Freund für sein Verhalten in der neuen Welt des Dienstes den oder jenen praktischen Wink erhält, als dass er weiss, was die besondern Soldatentugenden sind, welche Fragen das Verhältnis Vorgesetzter-

Untergebener aufwirft und wie der Drill falsch, wie er richtig angewendet wird. Das ist zweifellos gut so. Aus der Theorie lassen sich die Besonderheiten des Militärdienstes nicht erfassen, sondern es ist notwendig, dass sich jeder in das Neue hineinlebt und praktische Erfahrungen am eigenen Leibe sammelt. Wenn vielleicht auch das eine oder andere Missverständnis vermieden werden könnte, wenn der werdende Soldat mit mehr Wissen einrücken würde, so wäre dieser Nutzen doch unverhältnismässig gering verglichen mit der Mühe, die eine derartige geistige Vorbereitung auf den Dienst verursachen würde, abgesehen von der Gefahr, dass der junge Mensch mit nur halbverdauten Weisheiten und Vorurteilen belastet einrückt, die ihn daran hindern, sich möglichst unkompliziert in die neue Welt einzufinden. Was sich anschickt, über ihn herzufallen, ist im Grunde nichts Unbekanntes. Es handelt sich vor allem um die *Gemeinschaft* und den *Vorgesetzten*, Dinge, mit denen der Rekrut schon vom bürgerlichen Leben her mehr oder weniger vertraut ist. Das Neue besteht in der Form und den besondern Bedingungen des Militärischen, der Eindringlichkeit und Vollständigkeit, mit der es das Leben des Eingepflichten erfasst.

In den Friedensjahren bildet die *Rekrutenschule* die längste zusammenhängende Dienstleistung des Bürgers. Die grosse Mehrzahl rückt nachher nur noch zur kurzen Wiederholungskursen ein. Sie dauern nicht lange genug, um noch zusätzliche Erziehungs- und Angewöhnungswirkung zu haben. Mit ihrem vollen, gedrängten Ausbildungsprogramm lassen sie weder Untergebene noch Vorgesetzte zu Atem kommen. Der Stoff ist so umfangreich, dass dem Einrücken die Demobilmachung folgt, ehe man es sich versieht. Das wird in noch weit vermehrtem Mass für die Wiederholungskurse der kommenden Zeit gelten, da die Zahl der Waffen und Geräte, deren Handhabung geübt werden muss, sich gegenüber der Vorkriegszeit vervielfacht hat. Die Rekrutenschule ist daher für den Schweizer Soldaten zur Friedenszeit entscheidend für seine Erziehung und Einführung in das Wesen des Militärdienstes. Diesen Dingen vor allem müssen deshalb die verantwortlichen Stellen ihre volle Aufmerksamkeit schenken. Von den Erlebnissen in der Rekrutenschule hängt die Einstellung der meisten Soldaten ab, die sie gegenüber dem Militärdienst erhalten. In den wenigen Monaten erfassen die jungen Leute je nach ihren geistigen Fähigkeiten mehr oder weniger klar dessen Wesen, erkennen sie, was er vom Menschen verlangt. Sie ziehen ihre Schlüsse, weit aus die meisten in erster Linie aus persönlichen Erfahrungen mit Vor-

gesetzten und Kameraden. Weniger die durchgemachten Strapazen und Mühen als das *Verhalten von Menschen* gibt für die spätere Einstellung zum Dienst den Ausschlag. Bezeichnenderweise hört man denn auch viel weniger Klagen über zu hoch gestellte Anforderungen, über einen zu strengen Dienstbetrieb, als über schikanös empfundene Befehle, Schwächen des Vorgesetzten, Unangemessenheit von Strafen und Verletzungen der persönlichen Würde.

Das ist menschlich durchaus verständlich und eine Erfahrungstatsache, die nicht nur für den Militärdienst gilt, sondern auch für das bürgerliche Leben, wo immer Menschen in enger Gemeinschaft und Unterordnung zusammenleben müssen. Der vergangene *Aktivdienst* ermöglichte manchem, diese Zusammenhänge und die Besonderheiten der militärdienstlichen Gemeinschaft näher zu überdenken und sich auf Grund längerer Beobachtungen und Feststellungen über Dinge Klarheit zu verschaffen, die während der Friedenszeit nicht richtig hatten erkannt werden können. Die besondern Verhältnisse der langen Aktivdienstleistungen gaben der Ausgestaltung und Ordnung des Zusammenlebens in der militärdienstlichen Gemeinschaft eine ganz andere Bedeutung als die frühern kurzen Wiederholungskurse. Die in den Schulen summarisch gelehrt und im Dienstreglement niedergelegte Theorie musste jetzt in die Praxis umgesetzt werden. Es zeigte sich, welche überragende Bedeutung der *Persönlichkeit* des Vorgesetzten, vor allem des Einheitskommandanten, zukam und als Folge davon ergab sich für alle ohne Gradunterschied eine Steigerung der Anforderungen an die menschlichen Eigenschaften. Vielleicht noch mehr als die letzte Stufe des Aktivdienstes, der Kriegseinsatz unserer Armee, verlangten das jahrelange bewaffnete Bereitsein und die ständige, nie erlahmende Arbeit an der eigenen Ausbildung zur Erhöhung der Kriegstüchtigkeit solche Werte. Oft hörte man den Stosseufzer, dass es eigentlich besser wäre, man hätte den wirklichen Kampf aufzunehmen, statt ewig warten und bereit sein zu müssen. Die solches sagten, waren keineswegs unvorsichtige Schwätzer oder blutgierige Kriegsgurgeln. Sie machten damit einfach einem Gefühl der Entmutigung Luft, von der sie durch die jahrelange Anspannung befallen worden waren.

Dass der Zweck unserer Armee zunächst in der bewaffneten Bereitschaft bestand, kam dem Soldaten je nach der Kriegslage mehr oder weniger deutlich zum Bewusstsein. Das ging so weit und so lange, dass man manchmal unten wie oben fast zu vergessen schien, der Krieg könnte vielleicht auch einmal für uns Wirklichkeit werden.

Es gab Massnahmen und Befehle, die man sich nur mit einer solchen «Vergesslichkeit» erklären konnte, wie auch unter den Soldaten immer wieder genug Unverständige waren, die bei ihrer Arbeit jeden Sinn für die Notwendigkeiten des Ernstfalls vermissen liessen. Es kam aber auch noch auf etwas anderes an. Damit die Armee für den Einsatz bereit war, musste sie nicht nur technisch und taktisch geschult und geübt und aufs beste ausgerüstet sein, sondern es war auch notwendig, sie als *Gemeinschaft der Waffenfähigen* unseres Landes geistig gerüstet und schlagkräftig zu erhalten. Die Einheiten mussten wirkliche Einheiten bleiben und zu solchen werden, wo sie noch erst eine Schar auseinanderstrebender, zusammenhangloser Einzelwesen waren. Das Einrücken an gemeinsamem Ort und unter gemeinsamer Nummer genügte nicht, diese wirkliche Gemeinschaft herzustellen. Die zu Soldaten gewordenen Bürger mussten zusammengenommen und eingeordnet werden. Die verschiedenen Persönlichkeiten hatten sich einzufügen. Es bedurfte der Erziehung, beim einen mehr, beim andern weniger. Ohne gegenseitige Beeinflussung und Einwirkung von Vorgesetzten und Untergebenen ging es nicht. Die Bildung einer Einheit war keine mathematische Operation. Sie bestand vielmehr in einem Wachsen und langsamen Werden, das zumeist nicht ohne Krankheiten und Krisen verlief und hier und dort einmal auch scheiterte, so dass dann der einsichtige höhere Kommandant die Auflösung und den Neubau von Grund auf anordnete. Die Vorgesetzten aller Grade hatten dafür zu sorgen, dass das menschliche Zusammenleben in den Einheiten eine Ausgestaltung erhielt, die Zerfall, Ermüdung, Entmutigung, Teilnahmslosigkeit und Widerwillen verhinderte, Gefahren, die wohl kaum in einer andern Gemeinschaft von Menschen grösser sind als in der militärischen. Denn die Verschiedenheiten der Herkunft ihrer Glieder, ihre Unterschiede in Bildung, Charakter und Alter einerseits und die Einseitigkeit und Beschränktheit der militärischen Aufgabe, sowie die gesamten Lebensverhältnisse des Dienstes andererseits bargen viel Konfliktstoff in sich. Dazu kam der Widerstreit der Bedürfnisse der Armee und des bürgerlichen Wirtschaftslebens, das nach Arbeitskräften verlangte, während der Kommandant durch bestimmte Urlaubsquoten gebunden war.

Gewiss, der Staat hatte vorgesorgt und den Vorgesetzten nicht ohne Hilfe diesen Schwierigkeiten gegenübergestellt, die ja schon aus dem ersten Weltkrieg bekannt waren. Das *Dienstreglement* war so gefasst, dass es auf fast alle Fragen des dienstlichen Lebens eine Antwort bereit hatte. Auch bestand die Armee als festgefügte Hierarchie, die

jedem Einzelnen seinen Platz zugewiesen hatte. Und es fehlte schliesslich auch nicht an Befehlen und Programmen für die Ausbildung und die Erhaltung und Förderung des Wehrgeistes, für Unterhaltung und Belehrung der Armeeangehörigen. Damit allein jedoch hätte sich die Geschlossenheit und der gute Geist der Einheiten weder schaffen noch erhalten lassen. Notwendig waren Offiziere, Unteroffiziere und Soldaten, die sich durch Geradheit und Lauterkeit des Charakters, Güte und Strenge zugleich und Gerechtigkeitssinn auszeichneten. Besondere Belesenheit in den Reglementen und Dienstvorschriften dagegen war so wenig Erfordernis, wie grosse Gefügigkeit «nach oben» oder rednerische Begabung zur Aufrüttelung entmutigter und kleinmütiger Untergebener und Kameraden. Denn der Erhaltung des Widerstandswillens bedurften die Massen der die Einheiten bildenden Soldaten und Offiziere weit weniger, als heute vielerorts behauptet wird. Die Bereitschaft zur Hingabe für die Verteidigung der Heimat trotz anscheinender Aussichtslosigkeit des Kampfes war stets vorhanden, auch in den dunkelsten Tagen. Wo es zu unerfreulichen Erscheinungen kam, steckten in den meisten Fällen menschliche Unzulänglichkeit von Vorgesetzten oder sonst besondere Verhältnisse dahinter.

Es brauchte vor allem Offiziere, die durch ihre Lebensführung und die Art, wie sie den Dienst gestalteten und handhabten, die Vorschriften auslegten, die Anforderungen an Leistungsfähigkeit und Können der Untergebenen stellten, bei diesen den Eindruck erweckten, dass sie *gerecht* behandelt wurden. Gerechtigkeit im weitesten Sinn ist damit gemeint. Die Anerkennung der ehrlich, ohne täuschende Kniffe erbrachten Leistung bei der Ausbildung, die Verteilung von Lob und Tadel, die Betreuung mit besonders angenehmen und besonders beschwerlichen Spezialaufgaben gehören dazu ebenso wie Gerechtigkeit in der Handhabung der Disziplinarstrafgewalt und — last but not least — in der Bewilligung von Urlaub. Diese beiden zuletzt genannten Dinge betrafen vor allem die Einheitskommandanten. Sie bildeten wohl deren schwierigste Aufgaben, waren sie doch weder bloss mit besonderem Schneid, noch mit Nachlässigkeit befriedigend zu erledigen. Beides wurde — leider viel zu häufig — versucht, aber stets ohne bleibenden Erfolg. Es musste zum vornherein ein verfehltes Unterfangen sein, diese Angelegenheiten der Untergebenen, die für sie von höchster persönlicher Wichtigkeit waren, auf eine Weise zu regeln, die sie als verletzend und entwürdigend empfinden mussten. Eine derart unrichtige Handlungsweise

konnte natürlich auch nicht etwa durch die unbestreitbare Tatsache gerechtfertigt werden, dass der Einheitskommandant im Lauf der Ablösungsdienste von Urlaubsgesuchstellern viele Male angelogen wurde. Auf diesem Gebiet offenbarte sich die besondere Eigenart der militärdienstlichen Gemeinschaft wie nirgends sonst mit aller Deutlichkeit: Die ausserordentlich enge und umfassende Abhängigkeit des Untergebenen vom Vorgesetzten, der es während einer langen Zeitspanne in der Hand hat, dessen Lebensbedingungen und persönliche Verhältnisse zu bestimmen. Dieser Ausfluss der Diensthierarchie, deren Notwendigkeit niemand bestreiten kann, gibt dem Einheitskommandanten eine Machtfülle, über die er im bürgerlichen Leben nicht verfügt. Es ist klar, dass die Gefahr des Missbrauchs besteht, wenn andere als charakterlich geeignete Vorgesetzte mit solchen Rechten ausgestattet sind. Kann dieser Gefahr durch Reglemente und ins Einzelne gehende Vorschriften wirksam gesteuert werden?

Schon das Dienstreglement von 1933 enthält einen Versuch nach dieser Richtung; wenigstens kann die sehr ausführliche Regelung des dienstlichen Tagesablaufs, der verschiedenen Befugnisse und Obliegenheiten in diesem Sinn ausgelegt werden. Es fehlte weiter in den vergangenen Jahren auch nicht an Versuchen höherer Kommandanten, in die Kompetenzen der Einheitskommandanten einzugreifen und ihnen Einzelheiten vorzuschreiben, die hätten ihrem Ermessen vorbehalten bleiben müssen. Das geschah zweifellos aus einem gewissen Misstrauen heraus, das in einzelnen Fällen berechtigt sein mochte, jedoch nicht hätte allgemein durch derartige Befehle zum Ausdruck kommen dürfen. Die einzig richtige Massnahme wäre statt dessen die Entfernung ungenügender, ihre Befugnisse missbrauchender Vorgesetzter vom Kommando gewesen. Leider vergassen die meisten so in die *Kompetenzen der Einheitskommandanten* eingreifenden höhern Vorgesetzten, ihnen auch die Verantwortung für die selbst befohlenen Massnahmen abzunehmen, wie denn auch — das sei hier nur nebenbei bemerkt — eines der sichersten Kennzeichen für schwache Vorgesetztenpersönlichkeiten die ständige Betonung der *Verantwortlichkeit* des Untergebenen war und ist. Für was alles und von welcher Dienststelle aus wurde nicht der Einheitskommandant im vergangenen Aktivdienst schriftlich und mündlich, fett und mager gedruckt, verantwortlich erklärt! Ihm hätte dieses bequeme Mittel zur Entlastung des Gewissens nur auf wenigen Gebieten gegenüber seinen Zugführern zur Verfügung gestanden, aber er führte, war er eine wirkliche Vorgesetztenpersönlichkeit, dieses Wort selbst über-

haupt nie im Mund und hätte sich geschämt, etwas auf den an Erfahrung ihm unterlegenen jungen Zugführer abzuladen. Uebrigens hatte diese stete Betonung der Verantwortung seitens übergeordneter Dienststellen mit der Zeit das Gegenteil der beabsichtigten Wirkung zur Folge. Die Kommandanten achteten überhaupt nicht mehr darauf und mussten dann hie und da, wenn zufällig etwas schief ging, in einer militärgerichtlichen Untersuchung mit Erstaunen bemerken, dass das Zusammenspiel dienstlicher Befehle klar und sauber ihre Verantwortlichkeit ergab!

Mit Reglementen allein war im Aktivdienst nicht zu regieren. Der Einheitskommandant vor allem musste frei bleiben. Herr über die Lebensverhältnisse seiner Untergebenen, selbst auf die Gefahr hin, dass er einmal von seinem Ermessen einen nicht ganz richtigen Gebrauch machen würde. Nicht wenige gab es, die den ganzen Aktivdienst hindurch das Dienstreglement kaum je in die Hand nahmen, höchstens dann, wenn ein Vorgesetzter in einem Befehl diese oder jene Ziffer anführte. Trotzdem versahen sie ihre Aufgabe einwandfrei. Sie kannten zwar nicht die Grundlagen unseres Wehrwesens, wie sie das Dienstreglement formuliert, aber sie wussten, weshalb die Armee im Dienst stand. Sie hatten keine Ahnung von der offiziellen Umschreibung und Begründung der Disziplin, hielten sie aber für selbstverständlich notwendig und verstanden, sie zu wahren. Sie hätten nicht in jedem Disziplinarfall sagen können, gegen welche Bestimmung sich ein Untergebener vergangen hatte, aber es war ihnen ebenso klar, dass Strafe sein musste, wie welches Mass das richtige war. Nicht dass Reglemente und Dienstvorschriften oder ein allgemeines Dienstreglement überflüssig wären! Keine Armee kommt ohne sie aus. Aber es muss vor der Ueberschätzung ihrer Bedeutung gewarnt werden, denn der Dienst ist nicht einfach die Anwendung gewisser Reglemente, sondern er besteht in einem immer wieder neu zu gestaltenden Zusammenleben von Menschen, das sie täglich vor neue, andersartige Fragen stellt. Aufgabe der Vorgesetzten ist es, sie nach bestem Vermögen zu lösen. Wer dabei die Reglemente befragt, geht vielleicht formell selten fehl, aber er kommt nicht ans Ziel, das in der Schaffung und Erhaltung einer wirklichen, von gutem Geist getragenen, wohlgeordneten Gemeinschaft besteht. Mancher hat dieses Ziel im vergangenen Aktivdienst nicht erreicht, hat versagt, oft ohne eigene Schuld, nur weil er von schlechten Menschenkennern auf seinen Posten gestellt und für dienstliche Funktionen ausersehen worden war, ohne dafür geeignet zu sein. Mancher aber, der die nötigen Gei-



stesgaben besass, fand nicht die genügende Charakterstärke, um in schwierigen Lagen den geraden, der Menschlichkeit und Gerechtigkeit verpflichteten Weg einhalten zu können. Gefehlt und geirrt haben wohl alle Vorgesetzten, in der oder jener schwachen Minute! Aber es besteht ein Unterschied zwischen solchem Versagen und jenem, das auf Mängel des Charakters zurückzuführen ist. Das erste ist menschlich und ohne weitere Bedeutung; das zweite aber stiftet unabsehbaren Schaden. Es gibt dagegen nur das eine Heilmittel, die sofortige Entfernung vom Kommando. Auch in diesem Zusammenhang mag eine unerfreuliche Erfahrung des Aktivdienstes festgehalten werden: Solche ungeeignete Vorgesetzte wurden viel zu oft durch die Versetzung in einen höhern Stab belohnt, worauf sie dann häufig nach einiger Zeit vom neuen Kommandanten, der ihr früheres Versagen nicht genügend kannte und sich durch ihr Verhalten im Stab über die Eignung als Vorgesetzte täuschen liess, mit einem neuen Kommando, manchmal sogar höhern Ranges, betraut wurden. Erneutes Versagen war meist die Folge, Enttäuschung und Aerger über eine zu Unrecht vorgenommene Beförderung. Der Schaden aber liess sich nicht wieder gut machen. —

Es braucht in einer Einheit aber nicht nur Offiziere mit den genannten Eigenschaften, sondern die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die Einheit nichts ist ohne die sogenannten «*guten Elemente*» unter der Mannschaft, das heisst, klarer und verständlicher ausgedrückt, ohne Soldaten mit den ganz gleichen Eigenschaften des Charakters, wie sie der wirklich geeignete Offizier aufweisen muss. Sie sind wohl in jeder Einheit vorhanden. Die Gemeinschaft beruht auf dieser Voraussetzung. Die durch die militärische Ordnung und den ganzen Dienstbetrieb verursachten und wohl unumgänglichen äusserlichen Unterschiede zwischen Offizieren und Mannschaft müssen überbrückt werden, sollen diese zwei Menschengruppen nicht einfach aneinander vorbei leben. Das kann aber nicht durch den einzigen Kontakt des Befehls und Gehorsams, die Disziplin allein geschehen. Eine Einheit kann in dieser Hinsicht tadellos dastehen, ohne dass damit Gewähr geboten wäre, dass sich Offiziere und Soldaten als Angehörige einer wirklichen Gemeinschaft fühlen. Solche angeblich gut geführte und straffe Einheiten gab es viele, meist als Folge einer strengen und viel fordernden Kommandantenpersönlichkeit einerseits und einer gutmütigen Truppe ohne ausgesprochene Einzelpersönlichkeiten andererseits. Suchte man aber in derartigen Einheiten der wirklichen Stimmung auf den Grund zu kommen, so waren meist eine tiefe Kluft

zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und eine gewisse Gleichgültigkeit allen Dingen des Dienstes gegenüber festzustellen.

Der Einheitskommandant und seine Offiziere können die ihnen obliegende Aufgabe nicht erfolgreich durchführen, ohne mit der Seele ihrer Untergebenen in wirklicher Berührung zu stehen. Nicht dass diese begeistert zu werden brauchen! Begeisterung, Hingerissenheit sind noch lange nicht immer das Zeichen für diese innere Uebereinstimmung, dieses sich gegenseitige Verstehen und Achten, das gefordert werden muss. Begeisterung kann oft rein äusserlich sein. Auch gibt es in unserer vielgestaltigen Schweiz Volksstämme, die sich, besonders im Militärdienst, überhaupt nicht begeistern lassen. Sie sind viel zu sehr kritisch eingestellte Individualisten, als dass sie sich durch glänzende Worte oder Taten von ihrer Grundeinstellung abbringen liessen. Den Weg zu ihren Herzen findet der Vorgesetzte nur durch gerechte Behandlung, Achtung der Persönlichkeit und wohlwollende Fürsorge, was alles die Wahrung straffer Disziplin nicht ausschliesst. Und um auf diese Weise in wirkliche Berührung mit den Untergebenen zu kommen, müssen unter diesen verständige, von den Kameraden anerkannte Persönlichkeiten sein, die fähig und gewillt sind, die Massnahmen und die Haltung der Vorgesetzten ruhig und sachlich zu beurteilen. Damit soll nicht dem oft versuchten System der falsch verstandenen «Vertrauensleute» das Wort geredet werden. Im Gegenteil, psychologisch ist es gefährlich, wenn sich der Offizier mit besondern Vertrauten umgibt. Sie werden von den Kameraden meist als Zuträger betrachtet und abgelehnt, wodurch sich der Gegensatz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen vergrössert und eine klare und ruhige Beurteilung der Tatsachen erschwert wird.

Wenn bisher nicht von den *Unteroffizieren* die Rede war, so deswegen, weil für sie als Vorgesetzte das gleiche gilt wie für die Offiziere. Auch sie müssen vor allem über Persönlichkeitswerte verfügen, um das nötige Ansehen seitens ihrer Untergebenen und Vorgesetzten zu erwerben. Dass ihre Stellung im übrigen da schwierig ist, wo die Offiziere nicht fähig sind, die äusserliche Kluft zwischen ihnen und der Mannschaft zu überbrücken und den wirklichen Gemeinschaftsgeist zu schaffen, ist klar. Denn dann wissen die Unteroffiziere nicht mehr recht, wohin sie gehören. Eine dritte Partei können sie nicht bilden, weil der erwähnte Graben nur zwei Wände hat und keine Brücke vorhanden ist, auf deren Mitte die Unteroffiziere als dritte, vermittelnde Partei stehen könnten. Dann entscheiden die Charaktereigenschaften des Einzelnen, Ehrgeiz, besondere Schwächen und andere

unberechenbare Dinge, wohin er sich schlägt, ob er bei den Offizieren den Anschluss sucht und sich damit betont von der Mannschaft distanziert, oder ob er das Umgekehrte tut, weil er sich zu schwach fühlt, allein auf sich selbst gestellt bei seinen Untergebenen den Willen der Vorgesetzten durchzusetzen. Die unerfreulichen Zustände bei solchen Voraussetzungen sind bekannt. Statt über Mangel an Haltung und Charakterstärke der Unteroffiziere zu klagen, sollten die Offiziere solcher Einheiten besser zunächst prüfen, ob sie nicht selbst die Schuld am Uebel tragen. Es widerspricht jedenfalls der Vernunft, von einem Unteroffizier zu verlangen, dass er über dem Graben zwischen Mannschaft und Offizieren balanciere, während man ihm doch selbst die nötige Brücke bauen könnte!

Gewisse Formen und andere Aeusserlichkeiten erschweren bis zu einem bestimmten Grad dieses Unternehmen. Ein entscheidendes, unüberwindliches Hindernis bilden sie jedoch nicht. Der gute Vorgesetzte brachte es im Aktivdienst durch kluges Masshalten und Verzicht auf Form im geeigneten Augenblick fertig, dass seine Untergebenen sie nicht als Schikane, als verletzend und entwürdigend empfanden. Dabei mag manchmal die eine oder andere Vorschrift des Dienstreglements übertreten worden sein, kaum zum Schaden der Armee. Dass aber nicht jede Formvorschrift schon deswegen unnötig ist, weil sie als lästig empfunden wird, sei hier festgehalten. Schliesslich verlangt jede Einhaltung einer Form vom Menschen die Ueberwindung seiner Trägheit. Trotzdem kann im menschlichen Zusammenleben nirgends auf Form verzichtet werden.

\* \* \*

Es sei kurz versucht, für die Zukunft aus den vorstehenden Ausführungen Folgerungen abzuleiten. Denn dass schon jetzt, unabhängig von den Kriegslehren technischer und taktischer Natur der Schweizer aus *seinem* Aktivdienst Lehren ziehen kann, steht ausser Frage. Hier seien drei Forderungen aufgestellt:

Die erste ergibt sich aus der Feststellung zu Anfang des Aufsatzes, dass die Rekrutenschule für die Einstellung des Schweizer zum Militärdienst entscheidend ist. Mehr als bisher muss dem Aufmerksamkeit geschenkt werden, was man unter dem weiten Begriff der «*Mannschaftsbehandlung*» versteht. Gemeint sind damit das praktische Vorgehen bei der Erziehung und Ausbildung des Rekruten, die Achtung seiner Persönlichkeit und die Förderung seiner wertvollen Eigen-

schaften. Das ist keine leichte Aufgabe, denn die Vorgesetzten der Rekrutenschule sind selbst noch Anfänger und neigen oft dazu, ihre Schwächen hinter Formen und betont brutalem Wesen zu verbergen. Nur die Instruktionsoffiziere sind in der Lage, solchen Fehlentwicklungen zu begegnen. Von ihrer Arbeit hängt es daher ab, ob in Zukunft Rekruten, denen der Dienst zum Ekel wurde, oder aber aufgeschlossene, wenn auch nicht immer dienstfreudige, so doch grundsätzlich nicht negativ eingestellte Soldaten zu den Einheiten übertreten. Und die Instruktoren haben es auch in der Hand, die angehenden Unteroffiziere und Offiziere zu wahren Vorgesetzten zu erziehen und auszubilden.

Die zweite Folgerung hängt mit der ersten zusammen und ist ebenso wichtig. Es ist in unserer Armee eine Notwendigkeit, dass bei der Auswahl, Erziehung, Ausbildung und Weiterverwendung von Offizieren und Unteroffizieren viel mehr als bisher *Anlage und Entwicklung des Charakters* beachtet werden. Diese Forderung besteht zwar schon lange, aber es scheint, dass ihr bis jetzt noch zu wenig nachgelebt wurde. Auch hier haben die Instruktionsoffiziere eine Schlüsselstellung inne. Von der Menschenkenntnis des Einheitsinstruktors und dessen Vorstellung über die Eigenschaften, die ein Vorgesetzter haben muss, hängt es ab, ob die richtigen Leute weiter ausgebildet werden. Auch dem Regimentskommandanten kommt eine grosse Verantwortung zu, wenn er über Vorschläge aus seiner Truppe entscheiden muss.

Als drittes endlich sei die Auffassung vertreten, dass die Aenderung des Geistes in unserer Armee dort, wo dies nötig ist, nicht in erster Linie durch die Aenderung und Neufassung von Reglementen versucht werden soll, sondern, abgesehen von der Aenderung gewisser überlebter und praktisch nicht ohne Nachteil für das Ganze durchführbarer Formvorschriften, durch die *bessere Auswahl und Erziehung der Menschen zu Vorgesetztenpersönlichkeiten*, die ihrer mühevollen Aufgabe gewachsen sind.

Damit soll nicht die heute zur Diskussion stehende Revision des Dienstreglements als solche abgelehnt werden. Aber es ist auf die Unrichtigkeit der Behauptung hinzuweisen, dass der Inhalt von Reglementen die Ursache unerfreulicher Zustände und Vorkommnisse des vergangenen Aktivdienstes war. Und es muss vor der Hoffnung gewarnt werden, man könne durch eine Neufassung und Neugestaltung des Dienstreglements die Wiederholung ähnlicher Dinge für die Zukunft ausschliessen.