

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 20 (1944-1945)  
**Heft:** 51

**Artikel:** Der Vorgesetzte als Mensch  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-712763>

### **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:** 04.04.2025

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

Das Beglückendste für den Einheitskommandanten aus der Aktivdienstzeit ist jedoch das **Erlebnis der Kameradschaft**. Wenn es für ihn schon eine große Freude ist, seine Leute in guter Kameradschaft harmonieren zu sehen, Kameradschaft vor allem, die sich in den Prüfungen durch die Tat bewährt und nicht nur in fröhlicher Ausgelassenheit nach dem Hauptverlesen ihren Ausdruck findet, so ist es sein größtes Glück, wenn er die Kameradschaft des Untergebenen zum Vorgesetzten erleben darf. Trotz Strenge, trotz Unterordnung, trotz hartem Fordernmüssen, einsteht für seinen «Alten», freudig und mit ganzer Leistung mit ihm gehen und ihm nachfolgen, in kritischen Situationen, wenn das Stimmungsbarometer der Einheit unter das «veränderlich» hinunter zu fallen droht, durch frohen Zuruf die Schwierigkeiten über-

wincien helfen, mit blanken Augen, die Vertrauen widerspiegeln, den prüfenden Blick des «Alten» erwidern, den Stolz über die abgeforderte und vollbrachte Leistung offen zeigen, unvermeidliche Unbequemlichkeiten und Unannehmlichkeiten nicht durch Nörgeln und Kritik vergrößern, einen augenblicklich einmal Unzufriedenen durch Einstehten für den Kommandanten in die Marschordnung zurückbringen und die schädlichen Elemente im Körper der Einheit durch Beeinflussung aus nächster Nähe als Kamerad immunisieren, darin wirkt sich schönste Kameradschaft gegenüber dem Einheitskommandanten aus. In Tausenden von Fällen, da der Mann vertrauensvoll mit allem Möglichen zum Einheitskommandanten kam, durfte der Hauptmann diese Kameradschaft spüren.

Vertrauen und Kameradschaft wurden

dem Einheitskommandanten aber auch **von oben** entgegengebracht. Er, als hauptsächlichstes Bindeglied zwischen Armeeleitung und Truppe hat viele Befehle, die vom Armeekommando «in Exemplaren bis zur Einheit» gingen, der Truppe erklärt und interpretiert. Aber nicht nur Befehle, vor allem neue Maßnahmen, neue Konzeptionen, von der erhöhten Alarmbereitschaft an den Objekten bis zur Idee des Réduit, der Einheitskommandant vermittelte sie der Truppe, vertrat sie seinen Leuten gegenüber, sorgte dafür, daß die Armee mit der Idee eins wurde. Daß da der Hauptmann nicht das Gefühl haben mußte, immer zwischen Hammer und Ambos zu sein, daß er im Gegenteil wahre, echt verstandene Kameradschaft fand, von oben und unten, — das ist ihm der schönste Dank.

Hptm. W. Zingg, Kdt. Füs.-Kp. I/112.

## Der Vorgesetzte als Mensch

Mehr als fünfzehn Jahre haben wir Aktivdienst geleistet. Wir wußten, wofür wir an der Grenze standen und die gelegentlichen Krisen eines zurückgestellten Privatlebens waren im allgemeinen nie stärker, als das Pflichtgefühl. Nun hängt die Uniform bereits im hinteren Teile des Schrankes, die Taschen optimistisch mit Mottenkugeln gefüllt. Nicht nur meine und diejenige vieler anderer, die den einfachen grauen Rock mit Stolz und Würde trugen, sondern auch jene im helleren Grau mit den Sternen und Raupen an den Aufschlägen. Wir tragen alle zusammen wieder leichte zivile Kleider und bunte Krawatten und sind wieder in Menschen mit gleichen Rechten und Pflichten zurückverwandelt. Und weil dem so ist und weil ein guter Soldat erst dann einen Rapport machen darf, wenn er seine Pflicht ordnungsgemäß getan hat, so sei hier der Versuch eines offenen Wortes über den Vorgesetzten aus der Perspektive des einfachen Soldaten gestattet. Keine Kritik, weil diese doch immer mehr oder weniger eine Linie braucht, von der aus man aufbauen und beurteilen kann und die bei einem derartigen Thema einigermaßen schwer zu finden sein dürfte. Es soll nicht mehr als eine Plauderei mit allen jenen werden, die während der langen Zeit unsere Vorgesetzten waren.

Wir wollen uns nichts vormachen: Das Führungsproblem ist das Grundproblem jeder Armee, weil niemand so gut wie der Soldat instinktmäßig empfindet, ob er schlecht oder gut geführt wird. Der schwache, unsichere Vorgesetzte richtet unter den ihm unterstellten Soldaten oft heillose Verwirrung an und spaltet sie häufig genug in zwei Lager. Der eine Teil fühlt die Unsicher-

heit und nimmt sie ebenfalls in sich auf, der andere Teil beginnt sich dem zaghaften Vorgesetzten überlegen zu fühlen, beginnt sich über ihn lustig zu machen und die Gehorsamspflicht erscheint ihm in diesem Falle mit Recht ein lästiger unberechtigter Zwang. Der militärische Gehorsam ist hier und da als autokrate, «preußische» Einrichtung angefeindet worden. Das trifft insofern nicht zu, als sich militärische Führerschaft von politischer im Grunde nicht unterscheidet. Mit der gleichen Selbstverständlichkeit, mit der wir die Besten und Klügsten unter uns auswählen, damit sie in unserem Namen die Staatsgeschäfte leiten, sollen die Berufenen für die militärische Führung ausgewählt werden. Der Gehorsam dem Besseren und Vorbildlichen gegenüber aber wird von keinem mehr als Zwang, sondern viel eher als Selbstverständlichkeit empfunden.

Das ist durchaus keine neue Erkenntnis und es sollte eigentlich auch nicht von diesem Prinzip die Rede sein. Wir wollten uns hier einmal freundschaftlich über die andere, die menschliche Seite des Vorgesetzten unterhalten. Auch hier kann man feststellen, daß die militärische Entwicklung in der Regel parallel zur politischen verläuft und daß mit der Entwicklung des Menschen zum freien Staatsbürger auch der sogenannte Kadavergehorsam in den Armeen sein Ende gefunden hat. Der Vorgesetzte von heute ist ebensowenig Tyrann, wie der Soldat etwa eine Hanfaser, die nicht darüber nachzudenken hat, wie dick der Strick der Geschichte werden soll, den man mit ihr dreht. Das neuzeitliche militärische Führertum verpflichtet ebenso zu soldatischen Fähigkeiten, wie zu hervorragenden menschlichen Qualitäten. Erst wenn sich diese

beiden Eigenschaften vereinigen, genügt der Vorgesetzte den heute gültigen Anforderungen. Ohne jeden Groll, doch mit einer leisen Trauer im Herzen, denke ich in diesem Augenblick an einen Bataillonskommandanten, der mir längere Zeit Vorgesetzter war. Von jedermann geachtet wegen seiner militärischen Fähigkeiten und seines Sinnes für Ordnung und Gerechtigkeit — und dennoch von niemandem im Truppenkörper geliebt. Von niemandem, weder von den unterstellten Offizieren, noch von den Soldaten. Gewiß ist auch das Umgekehrte, der Vorgesetzte mit dem guten Herzen und den minderen Führungseigenschaften ebenso schlimm. Aber der andere Fall schien mir irgendwie doch der ärmere zu sein. Arm will in diesem Falle einsam heißen und was kann es letzten Endes in der großen Gemeinschaft der Männer für eine bittere Armut geben, als jene, der es während der langen Jahre des Dienstes an Kameradschaft mangeln mußte, weil sie selbst im tiefsten Grunde des Herzens nicht den Funken der Güte und des Gemeinschaftsgeistes besitzt, aus dem die Kameradschaft geboren wird, die auch der höchste Vorgesetzte nötig hat. Die eindeutige allgemeine Anerkennung, die dem General überall, wo er sich zeigt, gezollt wird, gilt nicht nur dem Heerführer, sondern ebenso dem großen Menschen, als der er sich beweisen konnte. Die Kriege sind heute nicht mehr Bewegungen großer Truppenenteile, die man auf den Schlachtfeldern hin- und herschieben und opfern kann, wie etwa der Schachspieler seine Figuren auf dem karierten Brett bewegt. Neben der großen Linie des Befehls ist heute der Erfolg einer Operation auch weitgehend von der Einsatzbereitschaft und vom Willen des Ein-

zeldämpfers abhängig, die diesen im rechten Augenblick genügend Initiative zur Bekämpfung eines nicht selten überlegenen Gegners finden lassen. Daran sollte jener Vorgesetzte denken, der glaubt, daß die ihm mit dem höheren Rang in die Hand gegebenen Machtmittel allein nicht für ein gutes Gelingen genügen. Die überragende Leistung beim Soldaten beginnt in der Regel erst jeweils da, wo er dem allgemeinen Müssen des Befehls das Mehr seines eigenen Willens und seines freudigen Einsatzes beifügt.

Sowohl im Frieden als im Kriege kommt gelegentlich der Augenblick, da die physische Leistungsfähigkeit des Soldaten ihren Höhepunkt erreicht. Wenn dann noch Zusätzliches geleistet werden soll, bedarf es weder Befehle noch wilder Flüche oder Strafandrohungen, sondern ganz einfach des anfeuernden Vorbildes und des richtigen Wortes zur rechten Zeit. Das sind die Augenblicke, in denen der herzlose Vorgesetzte versagt, da es ihm auf Grund seiner Einstellung nicht möglich ist, den Schlüssel zum Herzen und zum guten Willen seiner Mannschaft zu finden. Trotzdem das äußere Bild einer Truppe ein gleiches Grau präsentiert, ist doch jeder einzelne Soldat eine

Persönlichkeit mit einem Berufsleben, mit Stärken und Schwächen. Daran hat der Vorgesetzte zu denken, der im Glauben lebt, gleich einer «Strategie-Maschine» über uniformierte Maschinen herrschen zu können.

\*

Es soll hier wirklich nicht der Anbiederei ins Wort geredet werden. Zwischen Führer und Geführten ist selbstverständlich eine gewisse Distanz notwendig und von beiden Seiten anerkannt. Aber innerhalb dieser gebotenen Distanz bleibt dem Herzen genügend Spielraum. Ich erinnere mich noch gut eines Soldaten, dessen bitterstes Diensterlebnis es war, als ein Vorgesetzter, mit dem er die Rekrutenschule in der gleichen Gruppe absolviert hatte und der ihm während vier Jahren Aktivdienstes Kompaniekommandant war, auf der StraÙe als Major kalt und in jeder Hinsicht unpersönlich den Gruß abnahm. Nein, der Soldat hatte nicht erwartet, daß ihm dieser Major auf die Schulter geklopft und ihn jovial gefragt hätte, wie es ihm ginge. Aber auf ein freundliches Lächeln, vielleicht nur auf ein winziges Glimmen des Erkennens in den Augen glaubte dieser Soldat ein Recht zu haben. Es wurde bereits gesagt, daß es

sich hier nicht um eine Kritik handeln soll, wir wollen daher jedem einzelnen zu urteilen überlassen, ob dieser vermeintliche Anspruch des einfachen Soldaten zu Recht oder zu Unrecht bestand. Es ist nun sicher in unserer Armee nicht sehr schlimm mit gefühllosen Vorgesetzten bestellt. Wenn der Soldat im allgemeinen von seinem Vorgesetzten spricht, hört man doch meist die Anerkennung und leise Zuneigung heraus und die dem militärischen Führer von selbst in den Schoß fallen, der nicht nur strategische, sondern auch in reichem Maße menschliche Qualitäten besitzt. Erst dann wird der Vorgesetzte eine gute Truppe befehlen, die ihm durch Dick und Dünn zu folgen bereit ist, weil sie mit dem Instinkt des Soldaten begreift, daß ihr vom Vorgesetzten weder Ungerechtes noch Unbilliges zugemutet wird. Aber jene anderen, wenigen Ausnahmen sind vielleicht nicht allzu böse, wenn ihnen ein einfacher Soldat eine Binsenweisheit der modernen Kriegführung ins Gedächtnis ruft: Das Bild des idealen Vorgesetzten ist für den Soldaten nicht der militärische Führer schlechthin, sondern der Kamerad, der führt und der sowohl als guter Soldat, wie als guter Mensch zu dieser Führung berufen ist. Pws.

## **Sieben Stufen einer Leiter**

1. Etappe: Juli 1937.

Am Anfang war das Bewußtsein, zu den erwachsenen Leuten zu gehören. Selbstverständlich verzichtet keiner auf die Zigarette; selbstverständlich muß am frühen Morgen ein Bier her. Heute wenigstens, das gehört nicht nur zum guten Ton, sondern bedeutet ein Stück ehrenwerte Tradition. Man muß doch beweisen, daß man Soldat werden will, daß man folglich etwas ertragen kann. Und wer sich zum Vornherein zum Staatskrüppel geboren fühlt, der trinkt erst recht mit. Niemals wird die Mär zu töten sein, daß das Herz nach einem Glas Bier derart klopft, daß einen der Militärarzt heimschickt. Noch keiner ist deswegen geflogen, die Mär aber bleibt. Generation um Generation. Es ist das allererste Mal, daß der Staat persönlich die Finger nach einem ausstreckt, daß man von Staats wegen und auf staatlichen Befehl anzutreten hat, das Hemd ausziehen muß, damit der Arzt einem an der Brust herumklopfen kann. Vor zwei Jahren war die Konfirmation, damals befaßte sich der Pfarrer eingehend mit dem Herzen, jetzt tut es der Arzt; beide verrichten ihre Aufgabe mit derselben Gründlichkeit und man kann und darf keinem der beiden ausweichen. Es ist nicht wahr, daß das Herz einem ganz allein gehört und für einen allein schlägt. Der Pfarrer wenigstens hat sich so aufgeführt, als hätte die Kirche mir ein Herz verpackt und der Arzt schaut mich sehr vorwurfsvoll an, weil mein Herz in seinem Hörrohr drin nicht genau jenes Geräusch hervorruft, wie es der Arzt hören will und wie er auf der Universität gelernt hat, daß es tönen muß. Alle hier tun so,

als hätte ich die verdammte Pflicht und Schuldigkeit, ihnen einen vollkommen ausgebildeten Athletenkörper vorzuführen. Verächtlich legen sie das Meßband beiseite, das sie um meinen Oberarm gewunden. Oberarm: 24. Sie sind wohl ein halbes Mädchen, was? Wenn man 166 Zentimeter mißt und der Brustumfang nur deren 79 beträgt, kriegt man unter die Zahl einen Strich. Dieser Strich ist während der ganzen weitem Untersuchung ein Stein des Anstoßes. Er entschuldigt zwar einigermaßen die Note 5 im Heben und vielleicht sogar die 4 im Kugelstoßen, niemals aber die 3 im Weitsprung. Diese 3 ist und bleibt ganz einfach ein Schandfleck im Dienstbuch und ein Schatten über der ganzen fernem militärischen Laufbahn. Selbstverständlich läßt sich der Turnexperte (er ist im Vorstand des hiesigen Turnvereins) die Gelegenheit nicht entgehen, seine abgrundtiefe Verachtung für Schmalbrüstler, die nicht im Turnverein turnen, zu manifestieren und der Mann mit dem eisgrauen Schnurrbart und dem vielen Gold am Hut (irgend ein «hohes Tier», mit den Bezeichnungen des Grades habe ich aus Mangel an Interesse noch immer Schwierigkeiten) legt klar, daß es eine Affenschanke ist, untauglich befunden zu werden (wo man doch im übrigen kerngesund ist) und er kann sich nicht entschließen, einem jungen Mann ganz einfach die Ehre abzuschneiden, indem er ihn untauglich erklärt. Somit ziert ein schöner, langer, blauer Stempel die vierte Seite des Dienstbüchleins, um hier ewig und für alle Zeiten darzutun, daß man (zumindest früher einmal) kein hundertprozentiger Eidgenosse ist. Für ein Jahr

zurückgestellt. Punkt, fertig. «Sie können das nächste Jahr wieder kommen, turnen Sie, trainieren Sie, geben Sie sich Mühe, es wäre schade um Sie.»

Der Staat hat die Hand nach einem ausgestreckt, der Staat läßt nicht mehr los.

2. Etappe: Juli 1939.

Das erste Merkmal des Militärdienstes ist: warten, rennen, warten. Etwas, woran man sich schließlich so gewöhnt, wie ein Säugling an die Milchflasche. Man ist sich nun klar geworden darüber, daß es ein Irrtum war zu glauben, man gehöre sich selber. Sie haben die Haare kurz zu schneiden, warum haben Sie sich nicht rasiert, kommen Sie her, rasch, rasch, bitte — reden Sie doch endlich laut und deutlich — was setzen Sie sich hin, ertragen Sie das Stehen nicht? — warten Sie — Jawohl, immer und ewig: Warten Sie, rennen Sie!

Die schöne dunkelblaue Sportschale mit den weiten Hosen (die große Mode, der große Stolz) hat man abgelegt und steckt in geflickten, einfach unmöglichen Kleidern da, man kommt sich (gelingend gesagt) wie ein ausgemachter Trottel vor, man weiß erst jetzt aus eigener Erfahrung, wie sehr Kleider Leute machen. Irgendwie erleichtert es aber, zu sehen und zu wissen, daß man nicht allein ist, daß da eine ganze Reihe junger Leute ebenfalls unmöglich eingekleidet ist, ebenfalls wartet, rennt, wartet, ebenfalls mit gemischten Gefühlen mit der Handfläche über den kahlen Schädel fährt und bei dieser Bewegung kommt dann so langsam das, was später im langen Dienst immer wieder in allen Situationen hilft: das befreiende Lachen, das man nur unter den Kameraden kennt.