Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 125 (1959)

Heft: 4

Artikel: Führererziehung : zum Gedächtnis an Oberstkorpskommandant Ulrich Wille

Autor: Frick, Hans

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-37816

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: 16.07.2025

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

dem Ansehen der Armee zu dienen, wie das Brüllen und das Geschimpf eines Vorgesetzten. Wir müssen ehrlicherweise eingestehen, daß die soldatische Haltung unserer WK-Truppen außer Dienst sehr oft erheblich schlechter ist als die Haltung der Rekruten. Soll man dies als eine unabänderliche Tatsache passiv zur Kenntnis nehmen? Es muß unser Bestreben sein, unserer Milizarmee *jederzeit* und *überall* die Anerkennung als soldatische Truppe zu gewährleisten.

Wir wollen auch die Mängel der Truppe nicht verallgemeinern. Aber es ist doch eine Tatsache, daß die Öffentlichkeit im allgemeinen auf übles Verhalten von Soldaten wenig reagiert oder gar vielfach beim Einschreiten eines Vorgesetzten gegen diesen Stellung nimmt. So wie sich unsere Truppe aber außer Dienst aufführt, so wird sie gewertet. Es ist bezeichnend, daß kürzlich in einem Prozeß vor einem Militärgericht ein ausländischer Zeuge erklärte, das ungenügende Grüßen und das schlechte Tenue vieler Soldaten lasse den Wert der schweizerischen Armee nicht allzu hoch beurteilen.

Unser Volk hat in seiner Gesamtheit ein höchstes Interesse daran, daß die Armee geistig gesund und innerlich stark sei. Diese Gesundheit und diese Stärke bleiben unsere Zielsetzung. Alle müssen für dieses Ziel arbeiten: die Armeeangehörigen und die Verantwortlichen auf dem zivilen Sektor. Wenn die allseitige Bereitschaft zur Mitverantwortung vorhanden ist, wird das Ziel zu erreichen sein. U.

Führererziehung

Zum Gedächtnis an Oberstkorpskommandant Ulrich Wille

Von Oberstkorpskommandant Hans Frick

Der kürzlich verstorbene Oberstkorpskommandant Ulrich Wille hat unserer Armee ein reiches Vermächtnis hinterlassen mit allem, was er uns gelehrt und vorgelebt und wofür er sich seit jungen Jahren mit aller Energie eingesetzt hat. Vieles davon ist heute Allgemeingut der Armee geworden. Allein es gibt *ein* Gebiet, von dem uns scheint, daß es heute wieder besonders wichtig ist, die von ihm vertretenen Grundsätze in Erinnerung zu rufen: die Führererziehung. Wir verstehen darunter nicht die taktische Ausbildung, sondern die *Erziehung zum Chef,* zum Erzieher und Ausbilder der Truppe. Ob ein Verband kriegstüchtig ist oder nicht, hängt ja nicht davon ab, aus welcher Landesgegend oder aus welchen Berufsklassen sich die Soldaten rekrutieren, sondern einzig und allein davon, ob an seiner Spitze ein seiner Aufgabe voll gewachsener Führer steht.

Als Ulrich Wille in jungen Jahren Instruktionsoffizier wurde, herrschte in unserer Armee noch weitgehend ein System, das wir als das der *Gouvernanten* bezeichnen möchten. Noch um die Jahrhundertwende waren den Truppenkommandanten im Wiederholungskurs Instruktoren, und zwar sogar solche niedrigeren Grades, zur Überwachung und als Einbläser zugeteilt. Wie es dabei zuging, hat General Wille seinerzeit in einem charakteristischen Beispiel festgehalten. Ein Major versammelte nach einer Übung die Offiziere zur Besprechung. «Aber Herr Major», sagte der zugeteilte Hauptmann (!) des Instruktionskorps, «so müssen die Herren ja gerade in die Sonne sehen.» Gehorsam änderte der Major die Aufstellung. «Aber Herr Major» ertönte es von neuem, «nun stehen die Herren ja gerade auf einer Böschung; das geht nicht.» Nochmalige Änderung, die zur Bemerkung führte: «Und nun sehen die Herren ja das Gefechtsfeld nicht!»

Allein auch nachdem diese unheilvolle Einrichtung verschwunden war und die Truppenoffiziere im Wiederholungskurs die alleinige Verantwortung trugen, hörte das Bevormundungssystem nicht auf. In den Rekrutenschulen, in denen die zukünftigen Truppenkommandanten ihre grundlegende Ausbildung als Erzieher und Ausbilder erhalten sollten, dauerten diese Methoden weiter an. Der Verfasser hat derlei selbst noch oft genug erlebt; ein Beispiel möge dies belegen. In einer Rekrutenkompagnie, in der zufällig sämtliche Zugführer Instruktionsaspiranten waren, die schon eine oder mehrere Rekrutenschulen als Offiziere geleistet hatten, versammelte der Kompagnieinstruktor die Zugführer täglich zu einem langen Rapport, bei welchem die Ausbildung des nächsten Tages bis in alle Einzelheiten und selbst unter Anführung lächerlicher Selbstverständlichkeiten befohlen wurde. An sich wäre die Durchführung eines solchen Rapportes, wenn überhaupt nötig, Sache des Kompagniekommandanten gewesen; doch dieser hatte überhaupt nichts zu sagen. Charakteristisch hierfür war der Zuruf des Kompagnieinstruktors: «Herr Oberleutnant, Sie dürfen eine Pause anordnen in der Kompagnie.» Aber auch sonst war das ständige Hereinreden der Instruktoren in den Ausbildungsgang sehr verbreitet.

Die Folgen dieser Art von «Führererziehung» waren offensichtlich. Der Verfasser erinnert sich an manche Truppenkommandanten, die alles waren, nur keine Chefs, die weder Verantwortungsbewußtsein noch Initiative besaßen und nur ängstlich darnach spähten, was der Vorgesetzte wohl wünschen möchte. Anderseits gab es dann natürlich wieder jene, die das Verfahren der Bevormundung ihrerseits auf die ihnen unterstellten Offiziere anwandten.

Es wäre ein Irrtum, anzunehmen, daß wir gegen die Gefahr solcher Methoden gefeit seien und über die erwähnten krassen Vorfälle als über Sym-

ptome längst überholter Zustände lächeln dürften. Der Verfasser hat nicht nur während des Ersten Weltkrieges, sondern auch noch in der Zwischenkriegszeit Ähnliches von Instruktions- und Truppenoffizieren verschiedentlich erlebt.

Gegen diese Einstellung der Vorgesetzten hat Ulrich Wille seit seinen jungen Jahren mit aller Energie angekämpft und es immer wieder bewiesen, daß es nicht nur ohne diese Methoden geht, sondern daß es sogar viel besser geht, wenn man den Untergebenen *Freiheit und Initiative* läßt und sich viel mehr als älterer Kamerad und Ratgeber, statt als Schulmeister benimmt. Schon als junger Kompagnieinstruktor ließ er seinen angehenden Kompagniechefs große Freiheit, mit dem Ergebnis, daß nicht nur die unter seiner Leitung ausgebildeten Kompagnien aus den übrigen hervorstachen, sondern auch, daß die aus seiner Schulung hervorgehenden Einheitskommandanten und Zugführer nachher bei ihren Einheiten wirkliche Chefs waren, die eine kriegstüchtige Truppe zu schaffen wußten. Diese Auffassung hat Ulrich Wille durch alle seine Dienststellungen bis hinauf zum Leiter der Ausbildung stets mit Nachdruck vertreten und vorgelebt. Eingedenk des Wortes seines Vaters, des Generals Wille: «Die beste Armee ist die, in der wenig befohlen und viel gemeldet wird», lenkte er die Ausbildung nicht durch ein beständiges: «Ich befehle», oder «Ich verbiete», sondern durch Methoden, die die freie Initiative des Untergebenen förderten, statt sie zu ersticken. Er pflegte sich zu äußern, seine wesentlichsten Mittel seien, den Untergebenen zu sagen: «Ich habe den Eindruck, daß...» oder: «Als ich noch in Ihrer Dienststellung war, habe ich gute Erfahrungen mit ... gemacht.» Er überließ es dem Untergebenen, einen allenfalls ungünstigen Eindruck zu korrigieren und die von ihm aus seiner Erfahrung angeratene Methode anzuwenden oder nicht. Daneben beeinflußte er die Ausbildung selbstverständlich durch seine Inspektionen, über deren Ergebnis er freilich seine Meinung unzweideutig kundgab. Allerdings pflegte er nicht, wie so viele Instruktoren seiner Zeit, den ganzen Tag auf dem Platze herumzustehen. Man sah ihn eigentlich eher selten. Der Verfasser erinnert sich an eine aus nur aus einer Kompagnie bestehenden Rekrutenschule, in der er selbst als Zugführer diente und die der damalige Major Wille als Kommandant leitete. Trotzdem man den Schulkommandanten während Stunden nie sah, machte er beim Einrücken von der Arbeit sehr oft treffende kritische Bemerkungen oder sprach wohl auch ein Lob aus. Vielleicht konnte man ihn auch einmal entdecken, wie er unauffällig und aus der Ferne den Betrieb beobachtete.

Wille pflegte auch zu sagen, es sei durchaus unrichtig, im Falle einer Meinungsverschiedenheit zwischen Vorgesetztem und Untergebenem diesem einfach zu sagen: «Sie haben diese Meinung, ich jene; da ich der Chef

bin, haben Sie zu gehorchen.» Es handle sich vielmehr darum, den Untergebenen von der Richtigkeit der Vorgesetzten-Meinung zu überzeugen.

Man könnte vielleicht glauben, daß das vorstehend Gesagte nur noch historische Bedeutung habe. Das wäre ein großer Irrtum. Die Gefahr unzulässiger Bevormundung existiert nach wie vor, im Truppendienst nicht minder als in den Schulen. Einmal gibt es immer wieder Vorgesetzte, die aus einer gewissen inneren Unsicherheit – mag sie auch mehr menschlicher als fachlicher Natur sein – es dauernd nötig haben, ihre Vorgesetztenstellung zu unterstreichen, indem sie möglichst viel befehlen, möglichst in alles hineinreden. Wir haben seinerzeit noch hie und da hören müssen, daß ein solcher Vorgesetzter im Falle von Meinungsverschiedenheiten etwa fragte: «Sind Sie eigentlich der Kommandant oder bin ich es?»

Dazu kommt ein anderer Faktor: Je mehr die Kriegführung technisiert wird, je vielfältiger und komplizierter Waffen und Kriegsgeräte und damit die Ausbildung werden, desto eher besteht die Gefahr, daß man glaubt, alles von oben regeln zu müssen, um zum Ziele zu kommen.

Es ist daher sicher gerade in heutiger Zeit von Wichtigkeit, die Fragen der Führererziehung nach ihrer grundsätzlichen Seite zu prüfen.

Wenn man wirklich Führer haben will, die im Frieden und im Kriege ihrer Aufgabe voll genügen, *muß ihr Verantwortungsbereich von den Vorgesetzten aller Grade streng respektiert werden* (Dienstreglement Ziffer 12 und 25). Nun ist es, zumal bei Einführung neuer Waffen und Geräte oder neuer Kampfmethoden, oft notwendig, Weisungen zu geben, die über das in den Reglementen Gesagte hinausgehen. Man wird selbstverständlich für jeden militärischen Kurs eine allgemeine Weisung über den zu erreichenden Zweck, die besonders zu pflegenden Ausbildungsgegenstände und die allgemeine Zeiteinteilung ausgeben müssen. Allein für diese Weisungen gilt genau dasselbe, was für den taktischen Auftrag an den Unterführer gilt. Ziffer 254 der «Truppenführung» sagt darüber: «Der Führer muß es vermeiden, bei der Auftragserteilung Einzelheiten der Durchführung vorzuschreiben, die nicht durch die Notwendigkeit der Koordination der Gesamthandlung zwingend geboten sind. Wer sich in die Befehlsbefugnisse der Unterführer einmischt, erstickt deren Verwantwortungsbewußtsein und riskiert überdies, Anordnungen zu treffen, die den Verhältnissen an Ort und Stelle nicht entsprechen.» Im taktischen Bereich werden diese Grundsätze bei uns im allgemeinen respektiert. Glücklicherweise haben wir nie die bei den Franzosen zeitweise übliche Methode übernommen, alles mögliche bis ins einzelne vorzuschreiben, so zum Beispiel in einem Divisionsbefehl die Zahl der Bataillone, die der Regimentskommandant in erster Linie zu stellen habe (abgesehen davon, daß ein Regimentskommandant an Ort und Stelle

die Verhältnisse wahrscheinlich besser zu beurteilen vermag als der Divisionskommandant, der das Gelände vielleicht nur nach der Karte und die Lage im betreffenden Abschnitt nach möglicherweise überholten Meldungen kennt, ist ein Regimentskommandant, der die Zahl seiner Frontbataillone nicht selbst zu bestimmen vermag, seiner Stellung überhaupt nicht gewachsen). Hüten wir uns, daß wir nicht auf anderen Gebieten in denselben Fehler verfallen.

Alle Weisungen über Ausbildung müssen daher klar und deutlich das zu erreichende Ziel bezeichnen, das bindend ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die gesamte soldatische und Waffenausbildung ausschließlich in die Kompetenz der Einheitskommandanten fällt. Man wird dabei alles, was sonst noch vorzubringen ist, in die Form einer Empfehlung kleiden. Man wird es auch vermeiden, für bestimmte zu instruierende Sachgebiete die Anzahl der Übungen oder gar deren Stundenzahl festzulegen, es sei denn, es handle sich um Unterricht für und von Spezialisten.

Neben der Erteilung von Weisungen ist es aber oft notwendig, Untergebenen, die noch wenig Erfahrung besitzen, auf den richtigen Weg zu helfen und zu verhindern, daß schwerwiegende Fehler gemacht werden. Das gilt besonders für die angehenden Einheitskommandanten und die Zugführer in den Rekrutenschulen, aber auch sonst, wenn man neue Untergebene zugeteilt erhält, die man noch nicht kennt. Aber auch in diesen Fällen ist es unrichtig, diesen durch bindende Befehle lenken zu wollen. Man wird sich von solchen Untergebenen frühzeitig melden lassen, wie sie einen bestimmten Ausbildungszweig zu instruieren oder eine Übung durchzuführen gedenken und die von ihnen vorgesehene Lösung mit ihnen besprechen in der Art, wie ein älterer, erfahrener Kamerad es einem jüngeren gegenüber tut, ohne jedes Pochen auf Vorgesetztenautorität. Im übrigen hat es der Vorgesetzte in der Hand, die Arbeitsprogramme seiner Untergebenen rechtzeitig zu prüfen und dabei wiederum nicht durch Befehle, sondern durch Besprechung und Beratung allfällige Fehler und Mängel auszumerzen.

Auch die *Kontrolle der Arbeit* muß tunlichst unauffällig erfolgen. Kein Untergebener, der im Rahmen seines Verantwortungsbereiches Arbeiten ausführt – selbst nicht der Unteroffizier beim inneren Dienst – darf das Gefühl bekommen, daß stets ein Aufpasser dabei ist, der kontrolliert, ob er nichts Dummes mache. Kurze Stichproben, oft scheinbar zufälliges Vorbeigehen oder unauffällige Beobachtung aus der Ferne nützen viel mehr.

Das wesentlichste Beeinflussungsmittel des Vorgesetzten ist die *Inspektion,* bei der der Ausbildungsstand auf einem bestimmten Sachgebiet im einzelnen kontrolliert wird.

Schließlich müssen noch zwei Mittel erwähnt werden, die besonders

wertvoll sind, wenn es sich etwa um neue Waffen und Geräte oder veränderte Kampfverfahren handelt: entweder ein *Rapport*, in welchem der Vorgesetzte seine Auffassungen, jedoch nicht in Befehlsform, darlegt, oder, was noch wertvoller ist, eine wohlvorbereitete *Demonstration mit der Truppe*. Daß diese von dem betreffenden Vorgesetzten selbst oder von einem von ihm Beauftragten persönlich vorbereitet wird, bedeutet keinen Eingriff in die Kompetenz des Kommandanten der Truppe, die mit der Durchführung beauftragt ist; diese ist ja nur das Werkzeug, das für diesen Zweck zur Verfügung gestellt werden muß.

Wird von diesen Grundsätzen abgewichen, so entstehen schwerwiegende und gefährliche *Mängel:*

1. Die Einmischung in den Befehlsbereich der Untergebenen macht alle jene, die an sich etwas wenig initiativ sind, noch völlig stumpf; der Befehl des Vorgesetzten ist ein bequemes Ruhekissen für ihre Denkfaulheit; sie entwickeln sich schließlich zu bloßen Marionetten.

2. Diese Methode ruft bei den selbständigen, initiativen Naturen unerfreuliche Reaktionen hervor:

- entweder fügen sie sich knurrend, verlieren die Freude an der Arbeit und schieben einen allfälligen Mißerfolg dem Befehl des Vorgesetzten in die Schuhe;
- oder sie kümmern sich um den Befehl so wenig wie möglich, in der Hoffnung, daß es niemand merkt. Auch wenn dies der Fall ist und für den Betreffenden keine Unannehmlichkeiten entstehen, wird die Disziplin gebrochen; wer sich gewöhnt, Befehle nur nach Belieben auszuführen, wird dies auch dann tun, wenn solche im Interesse der Sache unbedingt durchgeführt werden sollten;
- oder sie wählen den einzig richtigen Weg, indem sie mit dem Vorgesetzten darüber sprechen, wenn nötig sogar in der Form einer dienstlichen Unterredung (DR Ziff. 49, 85 bis 88). Da derlei Vorfälle bei Vorgesetzten der erwähnten Art öfter vorkommen, riskieren sie dabei freilich, in den Ruf «unangenehmer Untergebener» zu geraten.

3. Alle in die Einzelheiten gehenden allgemeinen Befehle riskieren, den wirklichen Verhältnissen nicht zu entsprechen. Sie sind ein Ausfluß des für unsere Zeit leider charakteristischen Egalitarismus, der das Ungleiche mit Gewalt über den gleichen Leisten schlagen will. Für das Ausbildungsgebiet gilt das ganz besonders. Jahreszeit, Witterung, Krankenstand und allfällige Epidemien, aber auch der Standort der Truppe, verfügbare Einrichtungen wie Schießstände und Übungsgelände, nicht zuletzt aber auch die Herkunft der Truppe und der am Ende der letzten Dienstperiode oder bei Dienst-

eintritt festgestellte Ausbildungsstand schließen es völlig aus, daß überall genau nach denselben Methoden und nach demselben Arbeitsprogramm ausgebildet wird.

4. Eine dauernde Kontrolle durch «Aufpasser» irgendwelchen Grades erstickt nicht nur das Verantwortungsbewußtsein der betreffenden Führer, sondern sanktioniert sogar offensichtliche Fehler, die in Anwesenheit des Vorgesetzten vorkommen, ohne daß dieser sie bemerkt. Wer aber längere Zeit «acte de présence» macht oder machen muß, dem passiert dies nur allzu leicht. Die Konzentration des Vorgesetzten auf kurze Stichproben, wobei die Aufmerksamkeit besonders auf die Kontrolle bestimmter Personen oder Dinge gerichtet wird, ergibt weit bessere Resultate.

So müssen wir uns immer wieder an die Grundsätze erinnern, die schon General Wille vertreten und die Oberstkorpskommandant Ulrich Wille in die Praxis umgesetzt hat: den Untergebenen Freiheit, Initiative und Verantwortung zu lassen, ihnen nur Ziele zu bezeichnen, sie aber bei der Durchführung, soweit überhaupt nötig, lediglich durch Rat und Anregung zu führen, statt sie durch enge Befehle zu gängeln. Wer sich dabei als Untergebener trotz aller Hilfe nicht bewährt, wird auch durch detaillierte Weisungen nicht gebessert, sondern muß rücksichtslos entfernt werden. Nur so erhalten wir militärische Chefs, die im Frieden wie im Kriege ihre Truppen mit Erfolg zu führen verstehen.

Gefechtsschießen im Hochgebirge

Von Major i. Gst. W. Mark

> « C'est bien lors qu'on reconnut véritable que les montagnes sont comme plaines... ce qui peut sembler étrange, à qui n'en a vu le succès par expérience. »
>
> Henri Duc de Rohan

I. Sinn und Zweck von «Gletscherschießen»

Taktisch. Vom Kampf im Gebirge wird ausgesagt, daß er die Bewegungen aller Truppen verlangsame sowie von Führern und Truppe besonders hohe physische Anstrengungen verlange; die Führung sei namentlich dadurch erschwert, daß die nachträgliche Änderung eines einmal gefaßten Entschlusses, sobald dessen Ausführung begann, oft unmöglich sei. Taktisch sei der Gebirgskampf aber eher weniger interessant als das Gefecht in der Ebene; im wesentlichen folgten die Aktionen ja doch den