

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

Band: 93=113 (1947)

Heft: 7

Artikel: Auswahl von Offizieren (Schluss)

Autor: Orelli

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-20557>

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: 13.03.2025

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

muss man wohl oder übel auch enger begrenzte Ziele verfolgen.

Die Forderung nach einer entscheidungssuchenden Feldschlacht stammt im Grunde genommen aus einer Denkweise, die die militärische Seite der Kriegführung überschätzt und auf dem politischen Rahmen löst, in den sie gehört, wenn sie sinnvoll bleiben soll. Die einseitige Betonung der Schlacht als dem einzigen Ziel jeder Kriegführung, wie sie — namentlich in Deutschland — im 19. Jahrhundert gelehrt wurde, passt für unsere besonderen Verhältnisse in keiner Weise. Kriegführung darf für uns nichts Absolutes sein, sondern sie hat sich in jeder Beziehung dem zu erreichenden politischen Zwecke unterzuordnen. Wenn dieser politische Zweck andere Formen des Kampfes verlangt, als sie für eine Grossmacht in Frage kommen, so dürfen wir uns nicht durch irgendwelche, angeblich allgemein gültigen, in Wirklichkeit aber durchaus zeitbedingten Grundsätze abhalten lassen, so zu kämpfen, wie es für uns am zweckmässigsten erscheint. Es kommt nicht darauf an, stilvoll zu kämpfen, sondern das politische Kriegsziel zu erreichen.

Auswahl von Offizieren

Von Hptm. i. Gst. v. Orelli

(Schluss)

Den spezifischen *Führereigenschaften* ist gemeinsam, dass sie sich verstandesmässig sehr schwer erfassen lassen, und dass Messen und Vergleichen deshalb kaum möglich sind. Es ist nicht Zufall, dass wohl Flugzeugführer psychotechnisch geprüft werden, nur ganz ausnahmsweise aber Zugführer. Im weitern ist es ein Irrtum, zu glauben, diese Qualitäten irgendwie in ihrem Grundgehalt beeinflussen zu können; sie sind angeboren. Dabei spielt keine Rolle, woher sie kommen, d. h. ob der Mann sie geerbt hat, oder ob er der erste seines Stammes ist, der darüber verfügt. Wichtig aber ist die daraus sich

ergebende Fragestellung für den Vorgesetzten, die im Zweifelsfalle in bezug auf diese Eigenschaften nicht lauten darf: «Was muss noch dazu kommen bis es genügt?» sondern: «Genügt das, was *da* ist?»

Vorauszunehmen ist auch die *Schwierigkeit der Beurteilung*. Zunächst müssen in Friedensverhältnissen Führer für den Krieg ausgewählt werden. Dass das Problem der Kriegstüchtigkeit für den Chef noch viel bedeutsamer ist als für den Soldaten, braucht keine nähere Erläuterung. Unser Urteil aber, sei es wie es wolle, ist ein fast ausschliesslich gefühlsmässiges. Das bedeutet, dass in guten Treuen verschiedene Urteile möglich sind und dass auch ein und dieselbe Person ihr Urteil ändern kann. Unter solchen Umständen das Richtige zu treffen, ist oft schwer. Begabung und Erfahrung müssen hier zusammenwirken. Hüten wir uns davor, die Sicherheit unserer Urteilskraft zu geniessen. Sie kann uns höchstens zur Oberflächlichkeit verleiten.

Aus all dem geht hervor, dass wohl nur eine empirische Auswahl zuverlässig arbeitet. Sie ist im Frieden nicht möglich. Die Annäherung aber, die wir darin suchen, dass wir den Anwärter Truppendienst leisten lassen, enthält so zahlreiche Fehlerquellen, dass wir darin niemals eine Garantie finden können. Zunächst sehen wir auch hier den jungen Korporal nur im Instruktionsdienst statt im Kriege. Vor allem aber steht er in einem Rahmen, der nicht durch ihn beeinflusst wird. Wir sehen ihn in einer mehr oder weniger guten Kompagnie, unter dem Kommando eines Kompagniekommandanten, der ihm seine Aufgabe erleichtert oder erschwert. Und schliesslich können auch die Urteile über seine Führung, die ja die Prüfung des Ernstfalles nicht zu bestehen hatte, nur subjektiv und deshalb oft uneinheitlich sein.

7. *Psychologische Fähigkeiten*

Unter psychologischem Geschick versteht man die Fähigkeit, auf der Wellenlänge zu sprechen, die der Untergebene zurzeit eingestellt hat. Alles was sich an die Truppe wendet, gelangt nur zur vollen Geltung, wenn «Sende- und Empfangsapparate» aufeinander eingestellt sind, sei es bei der Ausbildung, beim Führen im Gefecht oder gar beim Ueberwinden irgend einer Krise.

Die einen erreichen, was sie wollen, mit einfachen Mitteln; sie finden den Ton und haben sogar am Montagmorgen ihre Leute in

der Hand. Andere wieder zerstören durch scheinbare Kleinigkeiten die positive Einstellung der Truppe und müssen bei der geringsten Schwierigkeit zu ausserordentlichen Mitteln greifen, um sich durchzusetzen.

Die ganze Kaderausbildung muss deshalb die Bedeutung des psychologischen Faktors unterstreichen. Dadurch, dass wir bei der Schiessausbildung, in der Theorie über Gefechtslehre oder das Dienstreglement und auch in der Taktik immer wieder didaktische und psychologische Fragen aufwerfen, wecken und schärfen wir das Empfinden dafür bei den angehenden Offizieren. Dies ist aber auch alles, was man tun kann. Wenn wir uns vergegenwärtigen, wie wenig gerade hier theoretische Erkenntnisse nützen, wie oft der Führer auf seine Schlagfertigkeit, auf seine Fähigkeit, eine momentane Lage zu erfassen, eine positive Strömung auszunützen, oder einer negativen zu begegnen, angewiesen ist, erkennen wir auch, wie wenig Bücherweisheit und spezielle Theoriestunden ausmachen. (Dies ist ja die Tragik aller didaktisch Berufstätigen, die in dieser Beziehung wenig begabt sind. Bestes Fachwissen hilft nicht bei der Lösung der einfachsten Alltagsschwierigkeiten.)

Das Mass der psychologischen Begabung lässt sich nur in der Praxis feststellen. In dieser Beziehung erlebt man immer wieder Ueberraschungen, indem der eine seine durchaus mittelmässigen Gaben im Umgang mit Untergebenen sehr geschickt verwerten kann, während der andere, der vielleicht in der Kaderschule besser abschnitt, oft zwar laut, aber auf falscher Wellenlänge spricht und seine Leute hinter die Zügel bringt. Dies ist ein besonderes Kennzeichen des berühmten «Militärkopfes»!

Es ist nicht immer leicht, in zweifelhaften Fällen die untere Grenze zu finden. Mit Recht neigt man dazu, im Hinblick auf die Bedeutung dieses Faktors streng vorzugehen. Dabei ist aber zu bedenken, dass im Zeitpunkt der Auswahl mancher noch etwas unausgeglichen ist, der sich später durchaus gut entwickelt. Eine generelle Erhöhung des Vorschlagsalters hat aber Folgen, von denen noch die Rede sein wird. Auch dieses Gebiet ist natürlich nicht gesondert zu betrachten, sondern muss im Zusammenhang mit allen übrigen Komponenten beurteilt werden. Wo wir aber ein klares Manko feststellen, gibt es keinen Zweifel. Wenn wir nicht nein sagen, machen wir Vorgesetzten und Untergebenen die Zusammenarbeit zur Hölle.

8. Der Wille zur Ueberlegenheit

Eine nächste Eigenschaft, die der Betrachtung wert erscheint, ist der Wille zur Ueberlegenheit. Der Ausdruck in dieser Formulierung entstammt einem Vortrag von Feldmarschall Montgomery. Natürlich sieht er das Problem von einer ganz anderen Stufe der Hierarchie aus, wo die «Einsamkeit des Chefs» viel ausgeprägter ist. Aber schon mit der Ernennung zum Leutnant findet eine gewisse Isolierung statt. Das Verhältnis der Bevölkerung zu einem Soldaten oder Unteroffizier ist ganz spontan ein anderes als zu einem Offizier. Der Offizier muss deshalb die Bereitschaft und die Fähigkeit haben, nicht zur grössten Masse zu gehören. Das tönt natürlich furchtbar undemokratisch und ist es auch. Es gibt Dinge, in denen die Armee nicht demokratisch sein darf. Leute, die sich nicht als Träger der Disziplin, als Stützen des unbedingten Gehorsams zu erkennen geben wollen, mögen ganz gut irreguläre Banden kommandieren, aber in einer Armee, die ihrerseits auch unbedingte Pflichten gegen Volk und Staat zu erfüllen hat, können sie nicht führen.

Im allgemeinen sieht man schnell, ob einer einen natürlichen Abstand wahren kann. Aeussere Umstände können dies bald erleichtern, bald erschweren. Doch handelt es sich um eine weitgehend angeborene Eigenschaft, die sich nur wenig von aussen beeinflussen lässt. In dieser Beziehung kann sich einer auch nicht lange verstellen. Es scheint deshalb eine reichlich primitive Idee, dass die Uniformen darum einfacher werden müssten, weil die Scheu, anders auszusehen als die Soldaten, manchen Fähigen vom Weitermachen abhalte. Mag sein, dass es solche gibt — aber nicht unter den Fähigen.

9. Mut — Tapferkeit

Verzichten wir darauf, diesen eigenartigen Zustand genau zu definieren. Praktisch handelt es sich um die Ueberwindung des Selbsterhaltungstriebes. Kann einer das ohne grosse Mühe, so ist er mutig. Gelingt es ihm unter Anstrengungen, so ist er tapfer. Und weil für jeden irgendwo die Grenze seiner Leistungsfähigkeit lauert, muss der Führer tapfer sein. Er muss sich überwinden können. Er muss die Fähigkeit haben, den Kollektivmut anzuregen. So wie in der konzentrierten Lösung um einen kleinen eingelegten Kristall die anderen Kristalle wachsen, so muss seine Tapferkeit zum Ausgangspunkt der mutigen Tat seines Zuges werden.

Wahre Tapferkeit ist schwer erkennbar. Die Gefahr, sie allzu sehr mit physischem Mut zu identifizieren, liegt nahe. Viel näher verwandt scheint sie der Zivilcourage, dem moralischen Mut. Wir können sie auch nicht pflanzen, wir können sie nur hegen. Gewiss lässt sie sich entwickeln, aber erlernen kann man Tapferkeit nicht.

Unserem klaren Eindruck, dass wir in dieser Beziehung recht streng sein sollten, muss das ehrliche Eingeständnis gegenüberstehen, dass wir ein Manko kaum eindeutig feststellen können. Wer von uns wagte es, zu beurteilen, wie ein anderer im Feindfeuer steht, wo wir doch nicht einmal wissen, wie es uns selbst gehen wird.

10. Innere Sicherheit

Innere Sicherheit, gesundes Selbstbewusstsein ist die Eigenschaft, die uns ermöglicht, frei zu verkehren mit Leuten, die auch etwas können, die uns vielleicht auf ihrem Gebiet weit überlegen sind; sie gestattet, einen begangenen Fehler zuzugeben und befähigt dazu, Untergebene überzeugend zu korrigieren, ohne sie zu verletzen; sie ist die Voraussetzung für den Takt, ohne den jedes Zusammenleben unerfreulich ist.

In grossen Zügen lassen sich diese Seelenzustände recht bald feststellen. Dem etwas geschulten Beobachter geben Umgangsformen und Sprechweise gute Anhaltspunkte. Dadurch, dass wir die Leute als Männer, als vollwertig behandeln, können wir in ihnen das Bewusstsein eigenen Wertes bewahren und entwickeln. Es ist aber leichter, etwa notwendige kalte Douchen anzubringen, als unter dem Zeitdruck, dem unsere Schulen ausgesetzt sind, in ruhiger Atmosphäre selbstbewusste Soldaten heranzubilden.

Der gegebenen Umschreibung ist zu entnehmen, wie wichtig diese innere Sicherheit für jeden Chef ist. Ihr Vorhandensein wirkt selbstverständlich, aber ihr Fehlen bedeutet dauernde Qual für Vorgesetzte und Untergebene. Minderwertigkeitsgefühle wirken auch in kleiner Dosis krankhaft. Oft meisterlich getarnt; lassen sie sich kaum erkennen. Behandeln können wir Laien sie höchstens im Anfangsstadium, aber schliesslich ist eine Kaserne keine Nervenheilstätte. Der Vorgesetzte hat nicht das Recht, dreissig Gesunde zu vernachlässigen, um seine psychologischen Fähigkeiten an einem Einzelnen auszuprobieren.

Die üble Wirkung der Minderwertigkeitskomplexe besteht darin, dass sie völlig unberechenbare Reaktionen auslösen und damit die besten übrigen Anlagen entwerten. Wie oft ist die Handlungsweise eines Mannes unverständlich, bis man entdeckt, dass er darunter leidet, dass er nicht reich ist, dass er in seiner Jugend mehr Prügel erhielt, als er austeilte, oder dass seine berufliche Laufbahn sich nicht wunschgemäss abwickelt. Wenn uns auch der Gedanke, einem solchen Mann zu helfen, sympathisch ist, so müssen wir doch zuallererst an die denken, auf die wir ihn loslassen. Denen dürfen wir das nicht zuleide tun.

11. Willenskraft

Willenskraft ist die Fähigkeit, sich durchzusetzen. Ich muss dafür sorgen können, dass das geschieht, was ich als richtig erkannt habe oder was mir befohlen wurde, und dies auch unter erschwerenden Umständen, gegen schlechten Willen, gegen menschliche Schwächen, gegen den sich meldenden Selbsterhaltungstrieb.

Hier gibt die Arbeit mit der Truppe den besten Aufschluss. Man prüft, was der Korporal in selbständiger Arbeit erreicht. Gewiss spielen andere Faktoren dabei mit, z. B. sein psychologisches Geschick. Doch interessiert letzten Endes der praktische Erfolg, ob seine Willenskraft im Zusammenspiel mit seinen übrigen Qualitäten genügt. Soweit es sich dabei nicht um Probleme der Arbeitsweise und der Befehlstechnik handelt, muss sich der Vorgesetzte mit dem, was da ist, zufriedengeben — oder auch nicht. Die Rezeptbüchlein «Wie werde ich energisch» taugen nicht für dienstliche Zwecke. Unter Druck bringt wohl mancher noch recht viel zustande, aber ein Führer ist ja gerade dadurch gekennzeichnet, dass er sich auch ohne Druck von aussen durchsetzt, und wo nötig selbst einen Druck ausüben kann.

Die Bedeutung der Fähigkeit, sich durchzusetzen, braucht man nicht lange zu beschreiben. Was nützen goldlaurer Charakter, hohe Intelligenz und prächtige Muskulatur, wenn diese Eigenschaft fehlt? Eine genügende Willenskraft ist die geistige Bedingung, ohne die es nicht geht, die völlig gleichberechtigt neben der ethischen Forderung nach Verantwortungsbewusstsein steht. Wünschenswert und wichtig ist manches. Absolut notwendig sind diese zwei.

* * *

Nach Abschluss dieser Aufzählung kann man sich fragen, ob nicht auch kürzere Formulierungen zum Ziele führten. Aber Begriffe wie Persönlichkeit, Charakter oder Bildung sind ja ebenso missverständlich, wie auf politischem Gebiet die Freiheit oder die Demokratie. Richtig ist allerdings, dass nie einzelne Komponenten, sondern der Mann als Ganzes, sein Charakter, seine Persönlichkeit betrachtet werden. Das Wissen darum, was im Einzelnen den Führer ausmacht, kann vor Fehltritten etwas schützen.

Im Hinblick auf die Vorwürfe, die zum Teil von kompetenter Seite erhoben wurden, muss man sich fragen, ob vielleicht diese Voraussetzungen falsch sind. Als zu hoch kann man sie kaum bezeichnen, da ja der utopische Wunsch geäußert wird, dass es nur gute Offiziere geben sollte — ganz so wie im Zivilleben jedermann nur sympathische Vorgesetzte hat. Sind wir zu anspruchslos? Sollte man allgemein mehr verlangen? Als sich vor nicht allzu langer Zeit eine Klasse zukünftiger Aspiranten über diese Fragen äusserte, waren alle von der Notwendigkeit strenger Auswahl und der Bedeutung des Charakters sehr überzeugt. Als in den folgenden Wochen auch nur ein schwacher Abglanz dieser idealen Forderungen ihnen gegenüber angewandt werden sollte, war das Verständnis bedeutend weniger gross. Man mache sich nicht über jene jungen Unteroffiziere lustig. Ihre Reaktion war ganz natürlich. Nur muss man sich eben vor überspannten theoretischen Forderungen hüten, weil ihnen in der Praxis umso grössere Anspruchslosigkeit zu folgen pflegt, indem man nicht mehr realisiert, wie weit man vom Ideal abweichen darf. Möglicherweise bestehen gewisse Bedingungen überhaupt zu Unrecht. Auch hier wollen wir uns vor Utopien hüten. Das Verhältnis von Menschen untereinander wird nicht nur von ethischen Gesichtspunkten bestimmt.

Man kann sich auch fragen, ob nicht bloss Akzentverschiebungen notwendig sind, ob gewissen Qualitäten grössere Bedeutung als bisher zuerkannt werden sollte. Mit allgemeinen Feststellungen über die dominierende Rolle des Sportes oder des Herkommens, die übrigens auch allerhöchsten Stellen diskutabel erscheinen, kommt man dieser Frage nicht bei. Stellen wir uns ganz einfach vor, wie es in der Einheit aussieht: Jedem Offizier fehlt etwas zur Idealgestalt. Der eine ist ein Draufgänger, aber nicht immer geschickt im Umgang mit seinen Leuten, ein anderer ist eine etwas unpraktische Theoretikernatur, aber sehr gründlich und korrekt, der dritte ist unverfroren und praktisch, aber nicht eben helle. Der nächste ist wohl sehr begabt, aber nicht sehr zuverlässig und der fünfte ist ein zwar ausserordent-

lich anständiger aber leider auch etwas langweiliger Mensch. Alle fünf sind mit Recht Offizier geworden. Sie ergänzen sich gegenseitig. Verdient einer von ihnen das Uebergewicht? Sollen nacheinander drei brave, aber schwunglose Leutnants in die Einheit kommen? Oder begabte Luftbusse, die man dauernd kontrollieren muss? Ohne damit zu behaupten, dass Brave langweilig und Begabte unzuverlässig sein müssen, erkennen wir doch die Gefahr, die in der einseitigen Betonung bestimmter Eigenschaften liegt. Postulate, die auf eine Veränderung der Voraussetzungen hinzielen, halten einer ernsthaften Prüfung nicht stand. Dass aber ausserhalb der Armee noch mehr getan werden kann zur Schaffung der genannten Bedingungen, wird man nicht bestreiten können.

Das Vorgehen bei der Auswahl

Da immer wieder merkwürdige Vorstellungen aufkommen, sei das Vorgehen bei der Infanterie kurz geschildert, von dem die Verfahren bei den Spezialwaffen im Hinblick auf gewisse technische Anforderungen teilweise etwas abweichen.

Zunächst muss sich der Anwärter selbst melden, indem er in seinem Lebenslauf in der Rekrutenschule oder spätestens in der Unteroffiziersschule darlegt, dass er Offizier werden will. Das ist nicht so selbstverständlich, wie es scheint. Es gibt immer wieder Leute, die unter keinen Umständen auffallen möchten, die zusätzliche Anstrengungen befürchten, die Angst davor haben, bei den Kameraden als Streber zu gelten, oder die finden, der Vorgesetzte solle selbst merken, dass sie sich zu Höherem eignen. Wenn nun mehrere solche Ueberlegungen zusammenfallen, macht der Mann oft gar keinen erhebenden Eindruck, wundert sich aber nachträglich sehr, dass man seinen wohlgetarnten Marschallstab nicht entdeckt hat und veranlasst den Papa, ungehaltene Briefe zu schreiben.

Als zweites muss er sich als Korporal in der Rekrutenschule bewähren. Zur Beurteilung der Notwendigkeit und Zweckmässigkeit dieser Massnahme erinnern wir uns der vielen Punkte, in denen eine einigermaßen sichere Beurteilung nur durch die Praxis zu erhalten ist. In einzelnen Spezialwaffen wird auf diese Rekrutenschule als Korporal verzichtet zugunsten vermehrter technischer Ausbildung. Dies ist ohne grosse Nachteile nur darum möglich, weil der Subalternoffizier dort viel mehr technischer Gehilfe als Führer eines Zuges

ist. Bei der Infanterie ist ausserdem die Ausbildung zum Gefechtsgruppenführer Voraussetzung für die Ausbildung zum Gefechtszugführer. Von einem Korporal erwartet man nicht, dass er schon ein grosser Chef sei. Aber viele Grundlagen und vor allem auch seine persönliche Arbeitsweise und Ausdauer vor der Truppe lassen sich sehr gut erkennen. Hier wird auch seine Dienstauffassung immer wieder ernstlich geprüft. Denn einen Korporal kann man noch weniger als einen Soldaten dauernd kontrollieren.

Gleichzeitig werden gewisse Akten zusammengestellt. Dazu gehört ein Lebenslauf, den der Anwärter in der Unteroffiziersschule verfasste. Erfahrungsgemäss kann daraus, was einer schreibt und wie er es schreibt, immer viel entnommen werden. Etwas anderes ist es mit dem umfangreichen Fragebogen, der eine rein technische Funktion erfüllt. Auskunft über Schulbildung, vordienstliche Ausbildung, Sprach- und andere Kenntnisse, Familienverhältnisse und Freizeitbeschäftigung wird sich der Vorgesetzte ohnehin geben lassen. Kenntnisse hierüber erlauben, dem Manne besser gerecht zu werden. Es zeugt vom Niveau gewisser Angriffe, dass sie ausgerechnet diesen Fragebogen zum Ziel haben.

Im Laufe der Schule finden auch die körperlichen und theoretischen *Aspirantenprüfungen* statt. In ihrer Gestaltung sind die Schulkommandanten ziemlich frei. Die Bedeutung dieser Prüfungen ist nicht sehr gross, indem jeder weiss, dass die Erkenntnisse, die der Vorgesetzte im Laufe von fünf Monaten gewinnt, viel wertvoller sind als die einer momentanen Leistung entnommenen. Dementsprechend kommt ihnen auch keine ausschlaggebende Bedeutung für Annahme oder Ablehnung eines Anwärters zu. Bezeichnenderweise wurden sie zeitweise überhaupt nicht durchgeführt.

Diese Akten werden dem Regimentskommandanten zugestellt. Gemäss Dienstreglement hat dieser den Auftrag, die bürgerlichen Verhältnisse der Anwärter zu prüfen. Die Bedeutung dieses Beitrages des Regimentskommandanten zum ganzen Vorgang der Auswahl wird leider vielfach noch unterschätzt. Allzu oft besteht zwischen der dienstlichen und der zivilen Lebensweise eines Mannes ein so grosser Unterschied, dass ein Vorschlag, der sich dienstlich verantworten liesse, im Hinblick auf seine zivile Führung unterbleiben muss. Dem Vorgesetzten in Schulen stehen Untersuchungen und Urteil hierüber nicht zu. Er muss sich darauf verlassen, dass der Antrag des Regimentskommandanten das Resultat sorgfältiger Prüfung darstellt. Welche Mittel stehen diesem für diese Kontrolle zur Verfügung? Zu-

nächst bieten ihm die schon recht umfangreichen Papiere ein allgemeines Bild des Anwärters. Auf vorgedrucktem Brief kann er sich an die angegebenen Referenzen wenden, wobei er nicht vergessen wird, dass der Mann diese selbst bezeichnet hat. Oft empfiehlt es sich, bei eigenen Bekannten, die in der Gegend wohnen, Auskunft zu verlangen. In möglichst vielen Fällen soll ein Besuch bei den Eltern erfolgen, mit dem ein unterstellter Kommandant oder der Regimentsadjutant beauftragt werden kann. Die amtlichen Rapporte von Sektionschefs oder Polizeigefreiten haben eigentlich etwas Stossendes, aber auf der andern Seite ergeben sich aus der kaltschnauzig-objektiven Art, in der der «Rubrikant» geschildert wird, bisweilen wertvolle Hinweise. Es braucht oft viel Arbeit, bis der Regimentskommandant die Verhältnisse klar sieht. Aber gerade dort, wo Unklarheiten vorliegen, sind ja genaue Nachforschungen umso wichtiger.

Dann kommen die Akten mit dem Antrag des Regimentskommandanten zur Rekrutenschule zurück, wo unterdessen auch die dienstliche Beurteilung abgeschlossen wird. Das Resultat dieser Bemühungen ist, dass der Anwärter am Schluss der Schule Vorschlag A oder B erhält, oder abgelehnt wird. Es gehört zu den zeitraubendsten und oft sehr schweren Funktionen des Kompagnie-Instruktors, die Anwärter über seine Beurteilung ihrer Anlagen auf dem Laufenden zu halten, um zu erreichen, dass sie mit ihm gemeinsam zur gleichen Schlussfolgerung gelangen. Nur so ist es möglich, grosse Enttäuschungen zu verhindern und im ungeeigneten Anwärter das Verständnis für seine andersgeartete Aufgabe in der Armee zu wecken. Mit andern Worten: Er soll als fröhlicher Korporal, und nicht als abgesägter Aspirant die Schule verlassen.

Die definitiv vorgeschlagenen werden nach der Genehmigung der Vorschläge durch Heeres-Einheitskommandant und Waffenchef in die Offiziersschule aufgeboden. Dort kommt der Aspirant, der in der Rekrutenschule zur Crème gehörte, unter seinesgleichen. Das Resultat überrascht ihn selbst oft am meisten. Ohne auf die Arbeit in der Offiziersschule näher eingehen zu können, darüber nur soviel: In der Offiziersschule erfährt der Aspirant in kleiner Klasse individuelle Förderung. Der Klassenlehrer lernt im Laufe der Wochen seine Leute recht gut kennen. Er wird alles daran setzen, jedem zu bieten, was er braucht.

Bei dieser Gelegenheit einige Erläuterungen zum *Vorschlag B*. Einen solchen erhält der Anwärter, der die Voraussetzungen im Wesentlichen erfüllt, dem aber etwas fehlt, das in absehbarer Zeit

voraussichtlich da sein wird: Die Matur, der Lehrabschluss, etwas weiter fortgeschrittene körperliche oder geistige Reife. Gymnasiasten und halbfertige Lehrlinge gehören noch nicht in die Offiziersschule. Sie kehren als Leutnants erfahrungsgemäss nicht gerne auf die Schulbank zurück, so dass ihre zivile Entwicklung leicht einen unheilbaren Knick erleidet. Der Abschluss von Matur oder Lehre genügt in solchen Fällen, um den Vorschlag B in einen definitiven Vorschlag umzuwandeln. In allen übrigen Fällen ist es Sache des Regimentskommandanten, die erwartete Entwicklung zu überprüfen und den A-Vorschlag zu erteilen. Damit die Sache richtig funktioniert, ist die erste Bedingung, dass die neuen Vorgesetzten genau wissen, warum ein Vorschlag B gegeben wurde. Hiezu ist Fühlungnahme mit den ehemaligen Vorgesetzten, die sich anhand der Akten leicht feststellen lassen, nur zweckmässig. Doch ist es oft so, dass man das Urteil der andern von vornherein missachtet. Das beruht bisweilen auf Gegenseitigkeit und würde vielleicht nicht viel schaden, wenn der betreffende Anwärter nicht die Kosten davon zu tragen hätte. Um seinetwillen müssen Truppen- und Instruktionsoffiziere solche Regungen bekämpfen. Ausdrücklich sei noch betont, dass ein B-Vorschlag nicht eine Bezeichnung für die zweite Garnitur sein soll und dass er nicht zum Abschieben der Verantwortung dienen darf.

Auch dieses Auswahlverfahren wird kritisiert.

Die Offiziere seien zu jung, wenn sie zur Truppe kommen. Hiezu lässt sich bemerken, dass Führerqualitäten doch nur selten als Alterserscheinung auftreten. Weiter steht die Forderung nach späterer Rekrutierung der Offiziere rein praktisch im Widerspruch zur andern, wonach mehr Offiziere aus einfachen Verhältnissen ausgezogen werden sollen. Denn je älter einer für die Offiziersschule und die anschliessende Rekrutenschule wird, desto mehr belastet sie ihn wirtschaftlich, indem er nicht mehr ohne weiteres für sieben Monate seine Stelle verlassen oder sein Studium kurz vor dem Abschluss unterbrechen kann. Für die Armee stellt sich das Problem ebenfalls finanziell, indem entsprechend mehr Offiziere ausgebildet werden müssen, wenn sie durchschnittlich 2—3 Jahre kürzer dienen. Uebrigens besteht grundsätzlich durchaus die Möglichkeit, einen Mann auch später noch vorzuschlagen. Doch ist Zurückhaltung wohl angezeigt. Und dies vor allem unseres Unteroffizierskorps wegen. Wir dürfen diesem nicht alle tüchtigen jungen Kräfte entziehen. Aus Hochachtung vor dem Unteroffizier und seiner Rolle in der Armee müssen wir bei tüchtigen Leuten, deren Weiterausbildung sich ur-

sprünglich offenbar nicht aufdrängte, auf eine solche überhaupt verzichten.

Ein anderer Verbesserungsvorschlag geht dahin, dass der *Regimentskommandant* die *Anwärter* seines Regimentes *in der Rekrutenschule besuchen* und so nicht nur die zivilen Voraussetzungen, sondern gemeinsam mit dem Schulkommandanten auch die militärischen beurteilen soll. Da ist denn doch zu bedenken: Geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung. Bei Differenzen wird sich der Schulkommandant sagen: «Der andere muss ihn ja haben», und gegen seine Ueberzeugung einen Korporal vorschlagen, der dem Regimentskommandanten gefällt. Umgekehrt wird man durch Umteilung auch Wege finden, den Willen des Regimentskommandanten, der sich im Laufe kurzer Stunden auch täuschen kann, zu umgehen. Nicht zu übersehen ist aber auch die Tatsache, dass der arme Regimentskommandant seine Füsilier-, Mitrailleur-, Infanteriekanonier-, Minenwerferkanonier-, Flabkanonier-, Telephon- und Funkerunteroffiziere in mindestens vier Schulen zusammensuchen muss und dies, wenn er etwas Pech hat, zweimal im Jahr. Der Vorschlag ist deshalb grundsätzlich zu verwerfen und praktisch *undurchführbar*.

Erhöhte Sicherheit soll auch die Regelung versprechen, den Aspiranten nach beendigter Offiziersschule zum Wachtmeister und erst nach absolvierter und bestandener Rekrutenschule zum Leutnant zu befördern. Die Sache sieht zunächst bestechend aus, aber bei näherem Betrachten sind die Nachteile grösser als die Vorteile. Die gesuchte Sicherheit besteht ja gar nicht! In der Offiziersschule wird man larger sein, um der Rekrutenschule den definitiven Entscheid zu überlassen, und in der Rekrutenschule wird man nur in sehr krassen Fällen einem Mann nach sieben Monaten Beförderungsdienst das Brevet verweigern. Krasse Fälle lassen sich aber auch früher erkennen. Die andern, die sich gehen lassen, sobald sie den ersehnten Grad erreicht haben — und solche gibt es immer wieder —, leisten aber zweckmässiger ihren ersten Dienst als Offizier in einer Schule, wo sich noch manches besser korrigieren lässt als in kurzen Diensten mit der Einheit. Ausserdem werden die Anwärter diese Regelung als Misstrauensvotum, als Schikane empfinden: Als Rekrut muss einer alles hergeben, um Korporal zu werden. Als Korporal muss er so tüchtig sein, dass er vorgeschlagen wird. Die Offiziersschule verläuft auch nicht ganz sorglos und nun soll das Ziel in kleinlichem Geist nochmals vorgerückt werden. Da sagen wir doch viel eher: «Mein Lieber, nun sind sie Leutnant, ich gratuliere und verlange noch zeh-

mal mehr von Ihnen!» Und in ihrem berechtigten Stolz über ihre Beförderung geben sie uns tatsächlich zehnmal mehr. Die Idee basiert auf grundsätzlich falscher Voraussetzung: Durch Hinausschieben wird ein schwerer Entschluss nicht leichter. Und ausserdem: Je früher ich nein sage, desto anständiger gegenüber dem, dem es gilt! Dazu kommt noch ein weiteres Bedenken: Es hat seine grosse Bedeutung, dass Leutnant und Korporal ihren Grad nicht vor den Augen der Rekruten erwerben müssen. Ausgerechnet die beiden Chargen, die in dauerndem direkten Kontakt mit den Rekruten stehen, sind nicht mehr abhängig vom Resultat der Schule. Dass das mancherorts Geist und Umgangston beeinflusst, scheint mir sicher. Unter diesem Winkel betrachtet, bedeutete eine Aenderung dieser Verhältnisse einen wahren Schildbürgerstreich.

An dieser Stelle können *psychotechnische Auswahlmethoden* nicht unerwähnt bleiben. Wie eine solche Auslese in der amerikanischen Armee vonstatten geht, finden wir im «Infantry Journal», Juli 1946, beschrieben:

1. Prüfung der allgemeinen Bildung.
2. Ausfüllen eines Fragebogens, in welchem nicht nur über den Lebenslauf, sondern auch über persönliche Ansichten Auskunft verlangt wird.
3. Plauderei von 30 Minuten mit 5 Stabsoffizieren.
4. Qualifikation durch die bisherigen Vorgesetzten.
5. Genaue Informationen über Vorleben und derzeitigen Leumund.

Alle fünf Punkte werden zahlenmässig ausgewertet und zu einer Rangliste verarbeitet. Besonderes Interesse verdienen Fragebogen und Plauderstündchen, die psychotechnisch sorgfältig vorbereitet sind. Die Fragen sind so formuliert, dass ein schlechter Chef automatisch mit ja, ein guter mit nein antwortet oder umgekehrt. Die Aufstellung dieser Fragen geschah so, dass in zahlreichen Schulen und Einheiten die von Vorgesetzten, Kameraden und Untergebenen einheitlich als gut oder schlecht bezeichneten Offiziere ausgelesen wurden. Ihnen wurden Fragen vorgelegt, und sobald sich ein eindeutiger Unterschied in der Beantwortung ergab, wurde die Frage ins Repertoire aufgenommen. Auch die fünf Stabsoffiziere wissen genau, auf welche Gesten, Redewendungen usw. sie zu achten haben.

Die Autoren dieser Prüfungen sind sehr stolz darauf. Sie bezeichnen die so Auserwählten als die bestausgelesenen Offiziere der Welt, von denen nur zwei Prozent schlecht und dreizehn Prozent mittel-

mässig sein werden. (Unsere Leute würden sich mit Recht dafür bedanken, dass einem halbstündigen Frage- und Antwortspiel entscheidende Bedeutung zukommen solle.) Richtig ist, dass so innert kurzer Zeit relativ sichere und objektive Kenntnisse über einen Mann gewonnen werden. Diese Erfahrung haben wir auch gemacht. Wenn ausnahmsweise ein Anwärter psychotechnisch untersucht wurde, stimmte das Urteil meist mit dem Urteil, das sich der Vorgesetzte innert einigen Wochen gebildet hatte, weitgehend überein. In zweifelhaften Fällen kann aber eine solche Prüfung auch keine Klarheit schaffen — denn mehr als der Vorgesetzte bringt der Psychotechniker nicht heraus. Dort wo die Urteile variierten, erwies sich das des Vorgesetzten als besser. Es soll damit nicht die Psychotechnik als solche angegriffen werden, nur darf man ihr nicht mehr zumuten, als sie leisten kann. Mit psychologischen Tests lassen sich wohl die psychologischen Qualitäten eines Menschen mit erheblicher Zuverlässigkeit herausarbeiten, nicht aber der geistige, vorab ethische Aspekt seiner Persönlichkeit. Diese Seite zeigt sich nur im praktischen Zusammenleben mit dem Betreffenden. Hier liegen also die Faktoren, die in einer Schule, in Aktivdiensten von langer Dauer wesentlich zur Geltung kommen, die einem aber in einem kurzen Wiederholungskurs oder gar in einer psychotechnischen Prüfung leicht entgehen.

Wenn bisher noch keine gute neue Idee für die Verbesserung der Auswahlmethoden bekannt wurde, so will das nicht heissen, dass eine Verbesserung nicht möglich wäre. Führer zu machen, steht ausserhalb unserer Fähigkeiten; aber sie zu erkennen, haben wir bestimmt noch nicht ausgelernt.

Vorgesetzte und Untergebene in der Roten Armee

Nach einem Artikel von Major Nenachov in «Krasnaja Svesda» (7. 8. 1946)

Die sowjetrussischen Militärvorschriften betonen mit Nachdruck die grosse und verantwortungsvolle Rolle der militärischen Chefs. «Die roten Offiziere», äusserte sich Stalin schon 1918, «sind diejenigen, durch welche unsere Armee zu einem einheitlichen, disziplinierten Organismus geschweisst wird. «Jeder Befehlshaber trägt die volle