

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 129 (1963)

**Heft:** 8

**Artikel:** Der Zugführer im Urteil der Truppe

**Autor:** Kindlimann, W.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-40656>

### **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.](#)

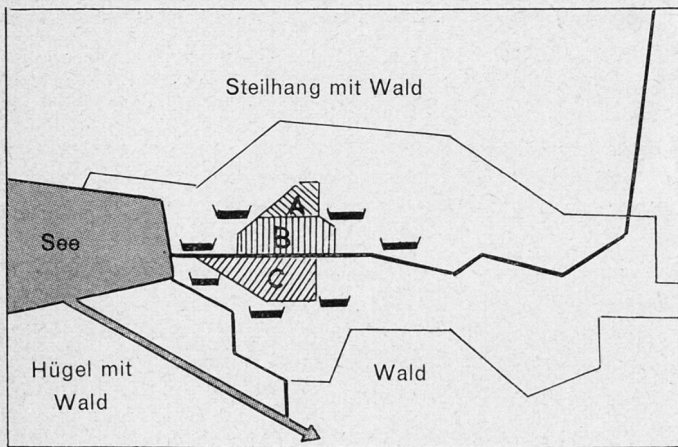
### **Terms of use**

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:** 31.03.2025

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

werden, die hauptsächlichsten Gesichtspunkte dieser Planung darzulegen, soweit sie Bereitstellung und Einsatz der Luftschutztruppen im Rahmen der Zivilschutzorganisation betreffen.



Skizze 2: Höchstgefährdete Quartiere der Stadt X

Die folgende Annahme diene als Grundlage der Überlegungen: einer Stadt X, welche über eine vollausgebaute Ortsschutzorganisation verfügt, ist ein Luftschutzbataillon zu fünf Kompagnien zugewiesen. Auf Grund der zivilschutztaktischen Beurteilung der Stadt ergeben sich die Quartiere A, B und C als höchstgefährdete Räume; eine ausgeprägte Bevölkerungsbewegung

Tag/Nacht liegt nicht vor. Der Ortschef wünscht das selbständige Eingreifen des Luftschutzbataillons in den Quartieren A, B und C für den Fall, daß dieser vorsorgliche Einsatzraum oder Teile davon infolge eines Luftangriffes zur Schadenzone wird. Ist das nicht der Fall, wird er Ort und Dringlichkeit der Hilfeleistung durch das Bataillon je nach der entstandenen Lage bezeichnen. Diese Lösung bietet Gewähr dafür, daß in den höchstgefährdeten Teilen der Stadt das leistungsfähigste Mittel für Rettungsoperationen Hand in Hand mit den dort vorhandenen zivilen Kräften unverzüglich eingreifen wird.

Technische Voraussetzungen sind folgende:

1. die Motorisierung des örtlichen Luftschutzbataillons nach OST 61 erlaubt die Verschiebung von je halben Kompagnien materiell und personell in einem Schub.

2. die praktische optimale Einsatztiefe der Luftschutzkompagnie vom Wasserbezugsort aus beträgt rund 400 Meter. Ohne wesentliche Überhöhungen gestattet diese Einsatztiefe den Einsatz von 12 Rohren Durchmesser 16 mm mit einer totalen Wasserleistung von 4392 Litern pro Minute bei 5 atü (rund 720 m<sup>3</sup> Wasserbedarf pro Stunde).

3. Bei einer Gliederung der Kompagnie in zwei Detachements zu je 1 sch.Ls.Z (Wassertransport) und 2 L Ls.Z (Eingreifzüge), was die unter Ziffer 2 genannte Wasserleistung erlaubt, vermag die Kompagnie in schwerer Brandlage gleichzeitig zwei mittlere Häuser, einen Wohnblock oder eine kleinere Industrieanlage in Angriff zu nehmen.

(Schluß folgt)

## Der Zugführer im Urteil der Truppe

Von Lt. W. Kindlimann

In dieser Zeitschrift wurde schon zu verschiedenen Malen über den Milizoffizier geschrieben, seine Aufgaben und Möglichkeiten diskutiert und seine Einflußnahme auf die Truppe beschrieben. Immer war es aus der Sicht der Betroffenen selbst oder dann von «höherer Warte». Dazu kommt, daß es sich dabei fast immer um Einzelansichten oder gar Stereotypen, das heißt, wie «man» sich den Offizier vorstellt, handelte. Wie aber sieht die Truppe den Offizier im allgemeinen, und wie beurteilt sie ihren eigenen Vorgesetzten, in unserem Fall: den Zugführer? Daß die Ansicht oder das Urteil der Truppe im Ernstfall von ausschlaggebender Bedeutung ist, zeigen uns die verschiedenen Kriegstagebücher nur allzu deutlich. Ein ganz besonderes Gewicht bekommt diese Frage, wenn wir an unsere Demokratie und den Milizoffizier als Garanten des Wehrwillens denken.

Von diesen Gedanken ausgehend, habe ich im folgenden versucht, ein Bild des «Idealoffiziers» aus der Sicht der Truppe zu zeichnen, um dann den eigenen Zugführer an diesem Maßstab zu messen. Die Schwierigkeiten und Probleme, auf die ein solches Unterfangen stößt, möchte ich später noch diskutieren.

Zunächst galt es, ein «Testmaterial» zu finden, das erlaubt, in kurzer Zeit eine möglichst große Anzahl Leute zu befragen. Dabei schien mir die sogenannte «Rating-Scale», wie sie bei ähnlichen Untersuchungen in Betrieben verwendet wird, die brauchbarste Form. Ganz kurz ein paar Erklärungen dazu: auf einem Blatt stehen 12 bis 25 Gegensatzpaare, abgestimmt auf den zu untersuchenden Gegenstand. Dazwischen liegt eine Skala von sieben Abstufungen, zum Beispiel:

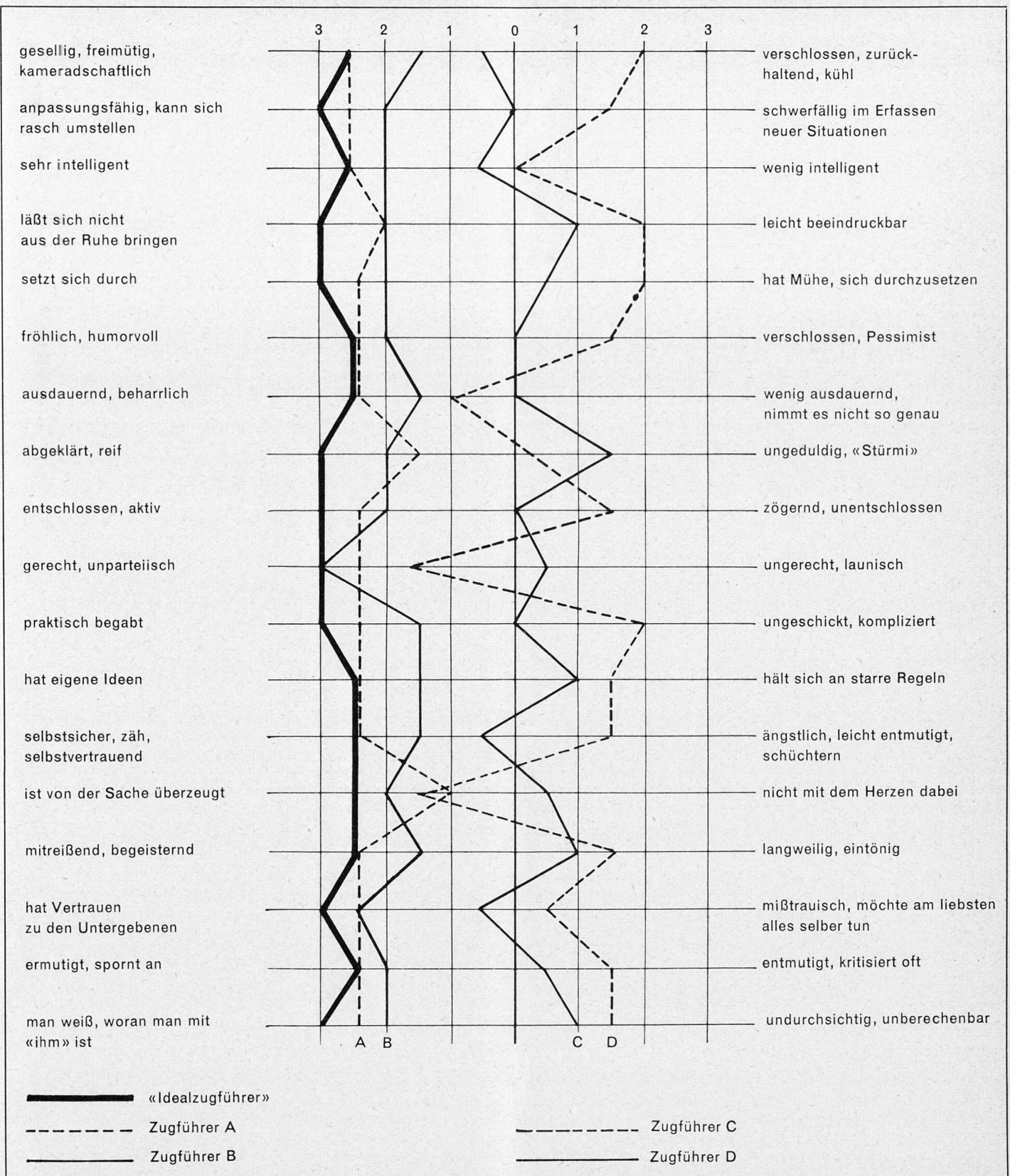
warm	-	-	-	0	-	-	-	kalt
	3	2	1		1	2	3	

Wenn wir nun in unserem Beispiel das Wetter als Testgegenstand nehmen, so fragen wir: Ist es eher warm oder kalt? Entschließen wir uns für warm, so haben wir die Möglichkeit, den Grad der Wärme auf der Skala anzugeben (ein Kreuz bei 1, 2 oder 3 zu machen), wobei 3 den größten Wert bedeutet, und zwar auf *beiden* Seiten. Die Mitte 0 würde bedeuten: unmöglich zu sagen, weder kalt noch warm. Weitere Gegensatzpaare, wie feucht – trocken, klar – bedeckt, würden uns immer genaueren Aufschluß über den fraglichen Gegenstand geben. Fragen wir dreißig Personen auf diese Weise über dasselbe Wetter (das heißt gleicher Ort, gleiche Zeit), so ergeben sich sicher individuelle Unterschiede im Urteil, der Durchschnitt aus allen Meinungen aber ergäbe ein ziemlich klares Bild über das zur Diskussion stehende Wetter. So weit das Prinzip der «Rating-Scale».

Letzten Sommer hatte ich Gelegenheit, eine solche Umfrage in einer WK-Truppe durchzuführen. Die rund hundert Unteroffiziere und Soldaten hatten die Aufgabe – nach einer kurzen Einführung und Erklärung –, ihre vier Zugführer (jeder den seinen) so einzustufen, wie sie persönlich ihn einschätzten. Dabei sicherte ich ihnen völlige Anonymität zu, was übrigens gar nicht so einfach war. Selbständige Arbeit war vorausgesetzt worden. Nachdem das erste Blatt ausgefüllt war, mußte jeder auf einem zweiten seinen Idealzugführer einordnen, das heißt den Zugführer, mit dem er im Ernstfall am liebsten kämpfen würde.

Auf der folgenden Seite ist das Resultat (Durchschnitt) der einzelnen Gegensatzpaare pro Zugführer dargestellt.

Um eine bessere Übersicht zu erhalten, habe ich in der Darstellung alle «positiven» Eigenschaften nach links genommen. Auf dem Testblatt waren sie gemischt, also links und rechts, um den



Mann zu zwingen, die Gegensatzpaare jedesmal genau zu lesen. Durch diese Anordnung wurde auch – wenigstens zum Teil – der sogenannte «Halo-Effekt» vermieden, das heißt die Gewohnheit, gutqualifizierten Personen noch gute Eigenschaften anzuhängen, die sie gar nicht haben, indem einfach die linke Seite angekreuzt wird (eben weil er ja «gut» ist und die «guten» Eigenschaften links stehen).

Beginnen wir unsere Interpretation mit dem «Idealzugführer». Wie zu erwarten war, hält er sich ganz nahe der Maximallinie (3

links). Die Abweichungen sind so klein, daß wir sie praktisch vernachlässigen können. Diese Einstufung bildet eine Voraussetzung für die anderen Einordnungen. Wir eichen damit sozusagen den Maßstab, mit dem die Truppe mißt. Ich glaube nun aus dem Resultat ablesen zu können, daß diese Leute den wirklich guten Zugführer kennen.

Der Zugführer A kommt dem Ideal recht nahe. Auch er bleibt immer links der «kritischen» Schwelle (0). Den relativ größten Ausschlag zeigt er bei seiner inneren Haltung der Sache gegen-

über. Er ist sicher kein «Militärkopf» im landläufigen Sinn des Wortes, aber das Prädikat «sehr guter Zugführer» müssen wir ihm zubilligen.

B ist mit A eng verwandt. Er ist allerdings um eine kleine Abweichung mehr vom Ideal weg. Sein hervorragendster Charakterzug scheint seine Gerechtigkeit zu sein. Im ganzen sehr ausgeglichen.

Die Durchschnittswerte von C und D liegen schon bedeutend mehr rechts. C werden zwar noch gute Qualitäten zugeordnet: kameradschaftlich, intelligent, selbstsicher – zäh, Vertrauen zu den Untergebenen; aber alle nur knapp über die neutrale Mittellinie hinausreichend. Wenn er ferner als «Stürmi», der sich «an starre Regeln» hält, eingestuft wird, so nimmt das dem jugendlichen Schwung, den wir beim «Stürmi» sehen könnten, die Würze und stempelt ihn nur noch zum hastigen, vielleicht unüberlegten Draufgänger. Unangenehm fallen ferner die leichte Beeindruckbarkeit und die Langeweile auf; ein Grund mehr, das «Stürmi» nicht als Positivum zu werten.

D nun stellt den typischen «Möchte-gerne-Offizier» dar. Ausdauer, Gerechtigkeit und Überzeugung sind die einzigen positiven Eigenschaften (das heißt der *Wille* ist vorhanden). Seine leichte Beeinflussbarkeit, die Schwerfälligkeit, Verschlossenheit, die Mühe im Sichdurchsetzen, die Unentschlossenheit, Kompliziertheit und Langweiligkeit zeigen aber, daß er – neben der eher mäßig eingestuften Intelligenz – nicht realisieren kann, was er willentlich eigentlich möchte. Ich denke dabei unwillkürlich an einen guten Unteroffizier, der als Offizier über seine Kräfte hinaus beansprucht wird.

So viel zu den einzelnen Zugführern. Die Tabelle gibt zwar noch viel mehr her, vor allem wenn man sich die Mühe nimmt, den Verlauf der einzelnen Linie zu verfolgen, und die Aussagen zueinander in Beziehung bringt.

Betrachten wir das Gesamtergebnis, so zeigt es sich, daß die Kompagnie – was die Zugführer betrifft – in zwei Hälften zerfällt: zwei gute, überdurchschnittliche Zugführer stehen neben zwei Kameraden, die den Ansprüchen, die an einen Offizier gestellt werden, nicht entsprechen. In knappen Zahlen ausgedrückt: Abweichung des Idealzugführers von der Maximalachse: 4,5 Skalenpunkte, Abweichung des A 12,0, des B 19,5 Skalenpunkte; dann ein großer Sprung zu C, mit einer Abweichung von 59,5 und gar D mit 70,5 Skalenpunkten (mittlere theoretische Abweichung 54 Skalenpunkte).

Hier muß nun einmal von der Kompetenzfrage der Beurteilenden gesprochen werden. Inwiefern sind Untergebene in der Lage, den Vorgesetzten *richtig* zu beurteilen? Schauen wir uns diese WK-Truppe einmal an: Von den rund hundert Leuten haben nur 2 Prozent keinen Beruf erlernt, es sind aber alle fest angestellt, das heißt keine Hilfsarbeiter. Ein ziemlich großer Teil dieser Männer ist in leitender Stellung beziehungsweise hat ein eigenes Geschäft. Das Durchschnittsalter beträgt 25 Jahre; auch das ist wichtig, denn ich würde es niemals wagen, aus einer ähnlichen Umfrage in einer Rekrutenschule solche Schlüsse zu ziehen. Wir muten aber allen diesen Männern im privaten Leben eine Urteilsfähigkeit zu, sie stimmen über alles mögliche ab (auch über Militärisches!). Am interessantesten aber scheint mir die Tatsache, daß

der Kompagniekommandant in seinen Qualifikationen genau dieselben Unterschiede macht, wie sie auch von der Truppe gesehen werden. Daß die Mannschaft stärker differenziert, verwundert nicht; nicht zuletzt aus Gründen der zugesicherten Anonymität! Wenn wir alle diese Gründe zusammennehmen, so darf wohl mit Überzeugung gesagt werden, daß das Urteil der Truppe «richtig» ist, wobei ich jetzt allerdings nur für diesen hier aufgeführten Fall spreche.

Das letzte Gegensatzpaar scheint mir der Schlüssel zur ganzen Untersuchung zu sein. Die Unterschiede, die sich hier abzeichnen, entsprechen den Differenzen der Gesamtuntersuchung. Der Zugführer muß so ausgeglichen und bestimmt sein, daß auch der letzte Mann seines Zuges weiß, woran er mit seinem Vorgesetzten ist. So bestätigt diese letzte Aussage das Gesamtbild.

Welche Folgerungen ergeben sich aus dem Gesagten?

Wenn auch eine Kompagnie noch keine Armee ausmacht, so stellt sicher unsere «Testkompagnie» keinen Einzelfall dar. Fast jede Einheit kennt unter ihren Zugführern solche Versager, wenn auch – hoffentlich – ihr Anteil nicht so groß ist (50 Prozent!). Wie kommt es aber, daß solche Leute überhaupt Offiziere werden? Menschliche Fehlurteile sind unvermeidlich; aber wird bei unserer Auswahl wirklich alles getan, was in unseren Kräften steht? Ein zusätzlicher Fußmarsch, eine Prüfung im Kartenlesen und ein zweistündiger Aufsatz qualifizieren sicher noch nicht zum Offizier. Vor zwei Jahren sah ich Offiziersanwärter (Unteroffiziere), die bei strömendem Regen im Gebirge ein Mannsloch graben mußten. Sicher können dadurch der Wille und die Ausdauer geprüft werden. Aber ist der mit dem größten Loch wirklich auch der fähigste Offizier? Oft scheint mir das Ganze wie ein Ritual: Wir mußten es damals so machen, also wird es weiterhin so gehandhabt. Keinem Betrieb käme es in den Sinn, einen Vorarbeiter darum zum Meister zu machen, weil er handwerklich gut arbeitet. Diese Fähigkeit ist zwar Voraussetzung, aber sie bedeutet nicht eo ipso Qualifikation zum Vorgesetzten. Auch die andere Rechnung geht nicht auf: guter Unteroffizier – fähiger Offizier. Ausländische Armeen wählen ihre Kader ähnlich aus wie wir unsere Piloten, das heißt, es wird zum Teil durch objektive, genormte Tests eine Persönlichkeitserfassung erstrebt. Oder wird bei der Wahl von Flugzeug-«Führern» im Gegensatz zur Wahl von Zugführern nur darum so sorgfältig vorgegangen, weil die Flugzeuge so viel kosten? Wie kann ein Offizier im Krieg den rechten Mann an den rechten Platz stellen, wenn er selbst keinen Boden unter den Füßen hat?

Mit diesen Fragen möchte ich einfach das Problem der Selektion aufgreifen und zur Diskussion stellen. Neben der Überbetonung der körperlichen Aspekte stellt sich auch die Frage nach dem Auswählenden. Wie oft lassen wir uns auch im täglichen Leben täuschen oder lassen uns von Sympathie oder Antipathie leiten. Im militärischen Bereich ist es kein bißchen anders, es gibt sogar sehr viele militärische «Blender». Können wir es uns aber leisten, uns bei der Auswahl von Offizieren, an die im Zeitalter der modernen Kriegführung und der zersetzenden Kraft der psychologischen Propaganda und Beeinflussung hohe Anforderungen gestellt werden müssen, nur vom sogenannten «gesunden Menschenverstand» leiten zu lassen?

---

«Nur wenn unsere Armee eine wirkliche Kraft darstellt, hat unsere Neutralität mehr als eine papierene Bedeutung. Nicht unsere Neutralität ist ein Schutz für das Land, sondern unsere Armee, welche das sichere Bollwerk unseres Friedens ist und das scharfe Werkzeug unserer Landesverteidigung sein soll.»

Oberstkorpskommandant Ulrich Wille, «Alter wahrer Soldatengeist», Dezember 1904