

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

**Band:** 75=95 (1929)

**Heft:** 4

**Artikel:** Befehlsgebung

**Autor:** Frick, H.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-8278>

### **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:** 29.07.2025

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

Der Verteidiger muß sich nicht nur behaupten wollen, sondern auch siegen. Und im Gebirge soll der an Zahl Schwächere noch mehr als anderwärts nicht von vorneherein auf den Angriff verzichten.

(Fortsetzung folgt.)

---

## Befehlsgebung.

Von Major *H. Frick*, Kdt. Füs.-Bat. 98.

Nächst der Entschlußfassung ist die Befehlsgebung von größter Bedeutung für die taktische Führung. Aber — stellen wir dies gleich von Anfang an fest — neben jener steht sie doch ganz deutlich in zweiter Linie. Ein Vergleich mag das zeigen. Das Denken des Führers, dem der Entschluß entspringt, ist jenen mächtigen Generatoren vergleichbar, in denen der Strom für den Betrieb unserer Bahnen produziert wird. Die Befehlsgebung entspricht hingegen der Speiseleitung, die diesen Strom den Unterzentralen, den Transformatorstationen, d. h. den Unterführern zuführt. Wenn die Anlage des Kraftwerkes verfehlt ist, die Maschinen unrichtig berechnet oder konstruiert sind, dann ist alles wertlos und muß das Ganze von Grund aus neu aufgebaut werden. Brüche und Lücken in der Speiseleitung hingegen oder Isolationsfehler und dergleichen lassen sich immer noch nachträglich rasch und verhältnismäßig einfach korrigieren.

Genau so ist aber auch das Verhältnis zwischen Entschluß und Befehl. Wo ein Entschluß auf falschem Denken beruht, wo ihm vielleicht gar keine klare Idee zugrunde liegt, da nützt der schönste und formvollendetste Befehl nichts. Alle Vorbedingungen für den Mißerfolg sind gegeben. Wo aber richtiges Denken einen einfachen, lagegemäßen Entschluß hat heranreifen lassen, da sind Fehler in der Befehlsgebung von weniger großer Bedeutung. Nachträgliche Ergänzungen und Initiative der Unterführung können sie vielfach ausgleichen; auf jeden Fall gefährden sie weit weniger den Enderfolg als solche der Entschlußfassung. Man kann aber den Vergleich noch weiter ausdehnen. Niemand konstruiert eine Speiseleitung nach irgendeinem schon bestehenden Muster, ohne Rücksicht auf den Strom, der durch sie fließen soll. Der Querschnitt des Leitungskabels und die Isolatoren müssen den besonderen Verhältnissen des Stromes angepaßt sein, den man im gegebenen Falle anwenden will. Und ebenso kann man nicht einen Befehl nach irgendeinem Muster anfertigen, weil er eben den besonderen Verhältnissen des Entschlusses entsprechen muß, den man im gegebenen Falle gefaßt hat.

Damit kommen wir zu einigen Grundsätzen für die Schulung in der Befehlsgebung. Zunächst erhellt aus dem Vorstehenden, daß die Erziehung zum klaren Denken — man möchte fast sagen: die geistige Gymnastik an militärischen Objekten — bei der ganzen Führerausbildung in den Vordergrund, die Schulung in der Befehlsgebung hingegen

in zweite Linie zu treten hat. Das Wichtigste ist und bleibt immer eine gründliche Beurteilung der Lage; aus ihr muß dann der Befehl wie eine reife Frucht herausfallen. *Wer wirklich klare Ideen hat, dem ist es ein Leichtes, sie in einen verständlichen Befehl umzusetzen; wem sie aber fehlen, wird auch bei noch so viel Schulung in der Befehlsgebung nichts Brauchbares liefern.* Für unsere Milizoffiziere gilt das ganz besonders. Zahlreiche unserer Truppenoffiziere haben aus ihrer zivilen Stellung eine große Gewandtheit im klaren Ausdruck ihrer Gedanken — man denke nur an Advokaten, Richter, Dozenten, aber auch an Leiter industrieller Unternehmungen usw. — und haben also gerade das viel weniger zu lernen als der Berufsoffizier der stehenden Armee. Was sie aber aus der zivilen Tätigkeit nicht mitbringen, ist die Gewohnheit im Durchdenken taktischer Probleme. Wer immer aber an der taktischen Ausbildung des Offiziers mitarbeitet, wird bestätigen können, daß jene Leute, die zwar klare Ideen haben, sie aber nicht auszudrücken verstehen, recht selten sind, und daß Unklarheiten in Befehlen fast immer auf mangelnde Klarheit des Entschlusses zurückzuführen sind.

Diese Auffassung war freilich bei uns durchaus nicht immer vertreten. Ich erinnere mich noch sehr gut einer Zentralschule I der Vorkriegszeit, aber auch zahlreicher anderer Kurse, wo es sich hauptsächlich um eine Art Dressur in der Befehlsgebung handelte. Die Lage wurde ausgegeben und dann ein Offizier gefragt, was er nun tun wolle. Wehe dem Unglücklichen, wenn er etwa seine Gedanken über den Fall entwickeln, also die Lage beurteilen wollte. Barsch wurde er unterbrochen mit der Bemerkung: „Schwatzen Sie nicht, befehlen Sie!“ Die Folgen eines solchen Verfahrens, wie es ja übrigens immer wieder seine Anhänger und Vertreter findet, sind verheerend, zumal auf Leute, die ihrer Sache nicht sehr sicher sind. Das taktische Denken verkümmert und das ganze Streben des Offiziers geht mehr und mehr nur noch dahin, einen formgerechten Befehl abzuliefern, in welchem die sämtlichen reglementarischen Ziffern schön der Reihe nach und in militärischem Stil, d. h. mit einigen Fachausdrücken verbrämt, enthalten sind. Der Geist stirbt, die Form triumphiert. Und da kommen auch schon jene Leute, die Schemata und Muster (im Volksmund weniger schmeichelhaft, aber viel treffender „Eselsbrücken“ genannt) zur Verfügung halten, mit der Begründung, daß der dienstlich weniger routinierte Milizoffizier dergleichen nötig habe, um etwas Brauchbares zu leisten. (Es ist zwar kaum zu zweifeln, daß dieselben Leute, wenn sie zufällig einer stehenden Armee angehören würden, eine ebenso treffende Begründung fänden, um ihre Vorlagen auch den dortigen Berufsoffizieren als unentbehrlich anzubieten). Auf dieser Basis entstehen dann jene Befehle, die für Dilettanten bestechend aussehen, weil sie eben tatsächlich alles enthalten, was „ein Befehl“ enthalten kann und weil sie meist von militärischen Fachausdrücken wimmeln, jene Befehle, mit denen aber der Untergebene oft nichts anfangen kann, weil ihnen keine leitende Idee zugrunde liegt. Diese Sorte von Befehlen gleicht jenen goldenen

Nüssen am Weihnachtsbaum, die ja prächtig aussehen, denen aber bekanntlich der Kern zu fehlen pflegt. Daß aber derartige Auffassungen bei uns immer noch vorkommen, beweist der Umstand, daß noch vor ganz wenigen Jahren in einer Zentralschule die Oberleutnants die Befehle, die sie — natürlich im Theoriesaal! — auszufertigen hatten, aus einer gedruckten Sammlung taktischer Aufgaben einfach abschrieben, indem sie nur die Ortsnamen entsprechend dem Übungsgelände abänderten!! Es wäre aber ganz verfehlt, wollte man die jungen Offiziere deswegen schmähen; die Verantwortlichkeit liegt vielmehr bei denen, die durch die Art des Unterrichtsbetriebes ein derartiges Verfahren überhaupt ermöglichten.

Wenn hier scharf gegen jede schablonenhafte Befehlsgebung Stellung genommen wird, so ist damit natürlich nicht gemeint, daß die Befehle nicht einen gewissen systematischen Aufbau, eine gewisse Reihenfolge einhalten sollen. Auch unsere neue Vorschrift stellt ja eine solche auf (F. D. 75). Aber diese Reihenfolge darf nicht zur toten Form, zur Fessel werden. Wie dies gemeint ist, mögen ein paar Beispiele illustrieren. Es hat immer Leute gegeben, die an der früher angegebenen Bezifferung (F. O. 1914) sehr streng festhielten und zwar mit ganz merkwürdigen Begründungen. So wurde z. B. behauptet, man wisse dann gleich, unter welcher Ziffer man einen bestimmten Punkt finde. Nun spielt das ja einmal keine Rolle, weil die Befehle dazu da sind, ganz gelesen zu werden. Dann aber ergab sich, daß man gelegentlich in einem Befehl bei einem der reglementarischen 6 Punkte nichts zu sagen hatte. Logischerweise — im Sinne der erwähnten Begründung — setzten dann manche Offiziere die Ziffer mit einem Querstrich hin, damit die Ziffernfolge erhalten blieb. Merkwürdigerweise war das dann aber plötzlich auch nicht richtig. Dieses Beispiel zeigt deutlich, was für sonderbare Blüten jeder übertriebene Formalismus treibt. Es gibt aber auch Fälle, wo gerade der Sinn ein Abweichen von der reglementarischen Reihenfolge verlangt. So soll beispielsweise ein erster Abschnitt des Befehls die Orientierung über Feind, Nebentruppen und Vortruppen enthalten. In sehr vielen Fällen ist es aber bedeutend klarer und natürlicher, von den Nebentruppen erst dann zu sprechen, wenn man seine eigene Aufgabe erwähnt hat, zumal in den Fällen, wo es sich um eine eng eingerahmte Aktion handelt. Wer hier *formgemäß* statt *sinngemäß* redigiert, ist ein unverbesserlicher Pedant.

Das Schema ist in Wirklichkeit nicht nur keine Stütze, sondern eine Gefahr und verdient seinen bereits erwähnten volkstümlichen Namen vollauf. Es ertötet das eigene Denken. Mit Befehlsmustern Kriegführen ist wie ein Freien mit Hilfe des Liebesbriefstellers. In einem wichtigen militärischen Kurs wurden für eine gewisse Arbeit Uebersichten ausgeteilt, die nicht als Schemata gedacht waren, aber leider dann als solche wirkten. Diejenigen, die wirklich fähig waren, sahen das Dokument einmal durch und legten es dann in ihre Mappe, um es nie wieder in die Hand zu nehmen. Die andern aber klammerten

sich an den Strohalm, folgten genau den einzelnen Punkten des Musters und brachten eine ganz unbrauchbare Arbeit zustande. Wer daher das Schema verteidigt, und Arbeit nach Vorlagen und Mustern fördert, beweist, daß er selbst kein freier Geist ist. Für den perfekten Gentleman bedeuten die gesellschaftlichen Formen keine Fesseln, sondern nur einen äußeren Ausdruck inneren Wesens, über den er sich auch gelegentlich hinwegsetzt, während der Neureiche auch bei sklavischer Befolgung dieser Vorschriften und in noch so korrektem Frack und weißer Halsbinde seine mangelnde Erziehung dem Kenner nicht zu verbergen vermag. Genau so herrscht auch der wirkliche Führer souverän über die Befehlsformen, während der Unfähige bei noch so sorgfältiger Benützung von Schablonen und Mustern doch höchstens dem Laien wirkliches Können vorzutäuschen vermag.

Nach diesen einleitenden Darlegungen über das Verhältnis von Entschlußfassung und Befehlsgebung könnte man vielleicht annehmen, die Schulung in der Befehlsgebung sei überhaupt überflüssig. Das wäre allerdings ein großer Irrtum, wenn man auch freilich im Kriege besser mit solchen Führern versehen wäre, die zwar in Beurteilung der Lage und Entschlußfassung, nicht aber in der Befehlsgebung geschult worden wären, als mit solchen, bei denen das Gegenteil zuträfe. Aber die Befehlsgebung ist nicht nur für das Verständnis des Willens des Führers und damit für die entsprechende Durchführung von größter Bedeutung, sondern sie hat ganz besonders für unsere Armee und ihre Kampfmethodik eine sehr hohe Wichtigkeit.

Die Vorschrift „Felddienst“ legt in der Kampfführung das Hauptgewicht auf *Beweglichkeit* und *Raschheit*. Was uns an schweren Mitteln und an Kräften fehlt, soll durch eine um so beweglichere Kampfführung unter Ausnützung unserer Geländebesonderheiten ersetzt werden. „Unsere Landesverteidigung verlangt eine Armee, die überaus beweglich ist, im Angriff rasch und scharf . . .“ (F. D. 5). „Zum Angriff gehören *Ueberraschung* in der Einleitung und *Raschheit* in der Ausführung . . . Ueberraschung und Raschheit sind die Mittel, um feindliche Ueberlegenheit aufzuheben, zum mindesten auszugleichen.“ (F. D. 212.) „Hier (im Begegnungsgefecht) bildet die Zeitausnützung den wesentlichsten Faktor des Verfahrens, mit dem der Angreifer dem Feind das Gesetz vorzuschreiben und den ganzen Gefechtsgang nach dem eigenen Willen zu bestimmen trachtet.“ (F. D. 225.) Diese Auffassung beruht auf der Kriegserfahrung, daß gerade in schwierigerem Gelände wie dem unsrigen mit Raschheit vieles leicht gewonnen werden kann, was bei methodischem Verfahren unendlich Blut, Zeit und Munition kostet.

Nun hängt aber die Beweglichkeit eines Heeres mit gegebener Organisation von drei hauptsächlichen Faktoren ab: von den Marschleistungen, vom Vorhandensein und der Ausnützung der Transportmittel, insbesondere auch der Motorlastwagenkolonnen, und von der Befehlsgebung. Bei einer gut erzogenen Truppe bleiben aber die Steigerungsmöglichkeiten der Marschleistungen immer in engen Grenzen; die

Transporte können doch immer nur Teilkräfte umfassen und niemals die Beweglichkeit ganzer Heeresseinheiten erhöhen. Die Befehlsgebung hingegen ist es, mittels welcher ganz enorm Zeit eingespart oder aber auch vergeudet werden kann (vergl. z. B. F. D. 229). Aus diesem Grunde ist für uns die Schulung in der Befehlsgebung so ungemein wichtig; denn im Grunde steht und fällt unsere ganze Kampfmethod mit dem Können unserer Führung im Befehlen.

Die Vorschrift „Felddienst“ stellt an den Befehl die Anforderungen, daß er klar (Ziff. 73 und 74) und rechtzeitig (83) sei. Untersuchen wir nun zunächst diese Forderungen im einzelnen.

Die Forderung der *Klarheit* ist einfach und benötigt keine Erläuterungen. Schon eingangs wurde dargelegt, daß derjenige, der klare Gedanken hat, in der Regel auch ohne Schwierigkeiten klar befiehlt. Die Vorschrift warnt dann vor besonderer „Befehlssprache“, vor undeutlichen Redewendungen und vor taktischen Modeworten. Wer taktisch richtig denkt, hat diese Warnung eigentlich gar nicht nötig. Denn in den dort (Ziff. 74) erwähnten Redewendungen spiegelt sich immer die eigene Unsicherheit oder das Mißtrauen in den Untergebenen, welche beide auf dieselbe Wurzel zurückgehen.

Wer befiehlt, „dem Feinde entgegenzutreten“, der verrät ohne weiteres, daß er unentschlossen ist, ob er Angriff oder Verteidigung befehlen soll und die Verantwortlichkeit dafür vertrauensvoll dem Untergebenen in die Schule schiebt. Wer befiehlt, daß etwas „unbedingt“ geschehen muß, der verrät, daß er sich nicht die Autorität zutraut, seinen Willen auch ohne solche verstärkende Wendungen durchzusetzen. Je hochtrabender die Sprache eines Befehls ist, desto mehr kann man überzeugt sein, daß der Befehlende von innerer Unsicherheit geplagt ist. Es ist hier wie mit jenen nervenschwachen, von Minderwertigkeitsgefühlen verfolgten Menschen, die sich im Leben blasieren und aufgeblasen benehmen, um sich selbst und die Mitmenschen über ihr [mangelndes Selbstvertrauen hinwegzutäuschen.

Aehnlich steht es mit den taktischen Modeworten. „Abteilung Soundso ist vorgeschobener Stützpunkt bei B.“ (oder „Vorfeldstützpunkt“, wie man eine Zeitlang zu sagen pflegte.) Die Verfasser derartiger Sätze waren sich meist gar nicht darüber klar, was dieser vorgeschobene oder Vorfeldstützpunkt sollte. Das, worauf es ankam, zu befehlen, nämlich ob dieser Posten frühzeitig oder spät das Feuer eröffnen, vor feindlichem Angriff in einem Zug oder schrittweise zurückgehen oder bis zur Aufopferung zu halten hatte, blieb meistens ungesagt. Handelte dann der Untergebene anders, als der Vorgesetzte erwartete, so erklärte dieser entrüstet: „Ich habe ihm doch klar und deutlich gesagt, er sei Vorfeldstützpunkt!“ Bei dieser Art von Befehlsgebung wird man an Goethes Wort erinnert: „Wo eben die Begriffe fehlen, da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein.“

Wo immer wir also als Vorgesetzte oder Lehrende Befehle Untergebener zu besprechen haben, muß stets unser Augenmerk darauf

gerichtet sein, festzustellen, was bei der Sache gedacht war. Man wird dabei auch bei äußerlich sauberen Befehlen oft eigenartige Erfahrungen machen.

Die Vorschrift erwähnt dann noch, daß der Befehl zwar alles, aber auch *nur das* zu enthalten habe, was der Unterführer zu wissen brauche, um zur Erreichung des Zweckes selbständig zu handeln. (F. D. 73.) Aus Gedankenlosigkeit wird sehr oft gegen diesen Grundsatz gesündigt. Da werden z. B. die vom oberen Kommando erhaltenen Orientierungen unverändert bis in die unteren Staffeln der Führung weiter gegeben oder Weisungen an Aufklärungs- und Sicherungsabteilungen oder gar an Organe des rückwärtigen Dienstes vollinhaltlich in Befehle aufgenommen, deren Empfänger dafür gar kein Interesse haben. Was für eine Belastung es bedeutet, in später Nacht, eben aus dem Schlaf gerissen, bei ganz mangelhafter Beleuchtung seitenlange Befehle durchlesen und vielleicht noch zahlreiche Ortschaften und Höhenquoten auf der Karte aufsuchen zu müssen, von denen ein wesentlicher Teil für die Lösung der Aufgabe gar nicht benötigt wird, das kann man sich leicht denken. Es ist daher eine gute Gewohnheit, sich beim Befehlen bei jedem Satz, ja vielleicht bei jedem Wort zu fragen, ob es wirklich nötig sei; unendlich viel Zeit, Mühe und Aerger kann damit erspart werden.

Die Vorschrift stellt dann als zweite, wesentliche Forderung die der *Rechtzeitigkeit* des Befehls auf. Es ist bereits erwähnt worden, welche kapitale Bedeutung diese Forderung hat, weil von ihr die Beweglichkeit der Armee und die Möglichkeit der Durchführung unserer Kampfmethodik abhängt. Aber gerade hier liegt der heikle Punkt in der Schulung für die Befehlsgebung. Der Faktor Zeit, der in der Wirklichkeit des Krieges eine so wichtige, ja oft ausschlaggebende Rolle spielt, kommt in all den theoretischen Kursen, in denen taktische Schulung und Schulung in der Befehlsgebung betrieben wird, überhaupt gar nicht zur Geltung. Nirgends so sehr wie in der Befehlsgebung klafft ein weiter Abgrund zwischen dem schulmäßigen Friedensbetrieb und der rauhen Kriegswirklichkeit. Ueberall, wo im Theoriesaal oder abends in der stillen Kammer schriftliche Befehle ausgearbeitet werden, wird mit der Zeit ein maßloser Schwindel getrieben. Ich habe es unzählige Male gesehen, wie Offiziere Befehlen, an denen sie 3—4 Stunden oder auch mehr herumgeklaut hatten, eine Ausgabezeit vorsezten, die um eine oder höchstens anderthalb Stunden später lag, als sie selbst den Befehl von der vorgesetzten Stelle erhalten hätten. Aus meiner ganzen Laufbahn kann ich mich an einen einzigen Fall erinnern, wo derartiger grober und dazu höchst gefährlicher Selbstbetrug gerügt wurde; es war dies 1912 an der Militärschule in den taktischen Uebungen, die von dem verstorbenen Oberstkorpskommandanten Steinbuch geleitet wurden. Sonst aber wurde dieser Punkt meist mit Schweigen übergangen, obwohl in vielen Fällen Befehle von einer Länge und Kompliziertheit ausgegeben wurden, die in der in Wirklichkeit verfügbaren knappen Zeitspanne

gar nicht hätten ausgearbeitet, ausgefertigt und von den unterstellten Kommandos verarbeitet werden können.

Die Ursachen dieser mit dem wirklichen Krieg im schroffsten Gegensatz stehenden Befehlsgebung sind verschiedener Art. Zunächst einmal liegen sie im Schulbetrieb an sich, der sich um so mehr dem Schulmeisterbetrieb nähert, je weniger geistige Ueberlegenheit und innere Freiheit bei den Lehrenden und männliches Wesen bei den Lernenden vorhanden ist, je mehr sich kleinliche Pedanten auf der einen, und innerlich unsichere Kriecher auf der andern Seite gegenüberstehen. Unwiderstehlich kommt dann der Drang nach der schönen, polierten, nach der klassischen Befehlsgebung. Der Befehl wird dann nicht mehr der vielleicht nicht überall glatt gehobelte, aber markante Ausdruck eines festen Willens, geboren aus einer kriegsmäßigen Lage und abgefaßt in einer Art und Weise, wie er auch in einer ärmlichen Hütte, bei flackerndem Kerzenlicht oder unter einer Wettertanne hätte abgefaßt werden können, sondern er wird die Examenreinschrift eines fleißigen Schülers, fein säuberlich gemalt und überall mit den nötigen Schnörkeln und Verzierungen versehen. Je mehr der Lehrende eine schematische Schulmeisternatur ist, je weniger er — mangels eigener Anschauung — durch Studium der Kriegsgeschichte und durch Walten seiner durch dieses Studium geleiteten Phantasie zu einer Vorstellung vom wirklichen Kriege, und zwar vom Bewegungskriege, kommt, desto mehr wird er unwillkürlich seine Untergebenen zu derartigen Examenreinschriften abrichten, und je mehr ein Lernender von dieser gleichen Mentalität befallen ist, desto rascher wird er auf dieses System eingespielt sein. Im Kriege kommt es aber nicht darauf an, Befehle zu verfassen, die nachher in einem Buche späteren Generationen als Muster abgedruckt werden, sondern solche, die durchführbar sind. Nicht klassische Befehle haben wir nötig, aber brauchbare. Lieber ein brauchbares Pferd, wenn es auch noch so viel Schönheitsfehler hat, als das schönste Pferd der Welt, wenn es nicht da ist, wenn ich es brauche oder wenn es zu dem Dienst nicht taugt, für den ich es benötige.

Ein anderer Grund der schulmäßigen Befehlsgebung liegt in der unkriegsmäßigen Art, wie in Schulen und Kursen ohne Truppen die Lagen entstehen. Im Kriege wächst man normalerweise in die Lage hinein. Tropfenweise treffen Meldungen ein, macht man Beobachtungen, allmählich lernt man das Gelände kennen. Das führt einen noch unverbildeten Führer fast von selbst zu einer gestaffelten Befehlsgebung. Nur selten wird man ganz unerwartet vor eine vollkommen unbekannte Aufgabe gestellt, so etwa z. B., wenn man direkt aus der Eisenbahn oder von der Autokolonne aus ins Gefecht eingesetzt wird. Was aber in der Kriegswirklichkeit die Ausnahme ist, wird im Schulbetrieb die Regel. In einem und demselben Moment erhält man die ganze Lage, die sich vielleicht während Stunden oder sogar Tagen entwickelt hat, fertig serviert und soll nun „den“ Befehl ausfertigen. Da dann häufig mit der Ausarbeitung und Besprechung dieses einzigen Befehls die

Uebung erledigt ist und man zu einem andern Thema übergeht, entsteht so leicht die Auffassung, als ob die Befehlsgebung darin bestände, daß man in einem gegebenen Moment einen detaillierten Gesamtbefehl erlasse, der die Gefechtstätigkeit aller Untergebenen während der ganzen Aktion oder wenigstens während eines beträchtlichen Abschnittes derselben regelt, worauf dann der Führer die Handlung filmartig abrollen lassen und ihr nur als stiller Beobachter folgen könne. In Wirklichkeit ist ja aber die Führertätigkeit ein beständiges Anpassen seiner Maßnahmen an die sich entwickelnde Situation. Wer aber rein zur schulmäßigen Befehlsgebung erzogen ist, kommt mit seinen Befehlen immer zu früh oder zu spät, meist sogar beides zugleich. Zeigen wir das an einem kleinen Beispiel, wie es ähnlich schon oft in Manövern passiert ist. Nach Kampf gegen zurückgehende feindliche Vortruppen geht ein stärkerer Truppenkörper weiter vor. Da trifft die Meldung ein: „Dorf A. vom Feinde stark besetzt.“ Endlich ist der erlösende Augenblick da, wo „der“ Befehl gemacht werden kann. Fieberhafte Tätigkeit beginnt im Stabe und nach langer, fleißiger Arbeit ist der Befehl fertig, entweder schon ein Angriffsbefehl oder für etwas methodischer arbeitende Geister, nur ein „Befehl für die Annäherung“. Aber auf jeden Fall fehlt nichts darin, von der genauen Abgrenzung der Gefechtsstreifen nach Quoten bis zur Verteilung der Artillerieunterstützung und zur Bedeutung der Raketenfarben. Stunden sind vergangen, bis der Befehl ausgearbeitet, ausgefertigt, spediert ist, bis die unterstellten Kommandos ihre ebenso gründlichen Befehle erstellt und bis die Truppe sie ausgeführt hat. Der Angriff beginnt und — findet das Nest leer. Schlimmer ist es freilich, wenn der Feind diese lange Zeit benützt, um seinerseits sich auf seinen langsamen Gegner zu stürzen und seine Pläne im Keime zu ersticken. Wer hingegen nicht durch derartig schulmäßige Befehlsgebung verbildet ist, für den würde es in diesem Fall genügt haben, zu sagen: „Die Vorhut setzt sich in Besitz des Dorfes A., Artillerieabteilung X leistet ihr Feuerunterstützung.“ Und während die Vorhut ebenso einfach das Vorgehen auf A. vorbereitet, stellt sich der Führer sein Gros so bereit, daß es sofort eingreifen kann, falls A. wirklich noch ernstlich besetzt ist oder aber unverzüglich nachzurücken imstande ist, wenn der Gegner abgezogen sein sollte oder ausweicht.

Ein letzter Grund zu dieser unkriegsgemäßen Befehlsgebung liegt endlich darin, daß die Offiziere in solchen Kursen für ihre Befehle meist fast unbeschränkt Zeit haben, namentlich wenn die Aufgaben am Nachmittag oder Abend ausgegeben und die Arbeiten am nächsten Morgen abgeliefert werden müssen. So entsteht jenes mühselige, stundenlange Herumklauben an den Befehlen, die dann meist so schwerfällig und so voll von unnötigen Dingen sind. Ein Befehl aber muß jenen frischen Zug, jenen Elan atmen, der dem wirklichen Führer eigen ist, sonst fehlt ihm die suggestive Kraft, ohne die auch die vortrefflichsten Anordnungen wirklich durchschlagender Wirkung ermangeln.

Die Tendenz zu langen Befehlen mit tausenderlei Vorschriften ist

heute sehr verbreitet, wie ein Blick in die Militärliteratur fremder Armeen, mit Ausnahme vielleicht der deutschen, lehrt. In wohlthuendem Gegensatz dazu stehen allerdings die musterhaft kurzen Befehlsbeispiele in Cochenhausen's „Truppenführung“. Man begründet diese Erscheinung mit dem gewaltigen Anwachsen der technischen Mittel, für deren Einsatz es Anordnungen zu treffen gelte. Diese Begründung ist aber nur bedingt richtig. Für Maschinengewehre z. B. hat schon der Regimentskommandant, oder gar ein höherer Führer in der Regel gar nichts anzuordnen, wenn er sich nicht unzulässigerweise in die Führung des Bataillons einmischen will, dem diese Waffen gehören. Das Regiment und das Bataillon brauchen andererseits z. B. gar nichts zu wissen von einer eventuellen Fernkampfar tillerie des höheren Führers, die zu Kontrebatterie- oder Störungsfeueraufgaben bestimmt ist, denn sie könnten ja dieses Feuer dort nicht direkt anfordern. Diese Beispiele ließen sich beliebig vermehren. Richtig ist hingegen, daß die besonderen Anordnungen, die nicht den Kampf direkt, sondern gewisse zugehörige Tätigkeiten, wie Fliegerschutz, Beobachtung, Verbindung usw. betreffen, mit und seit dem Kriege stark an Bedeutung und Umfang zugenommen haben. Wie man trotzdem eine übermäßige Belastung der Befehle durch diese Dinge vermeidet, soll weiter unten gezeigt werden.

Eines aber ist ganz zweifellos: mehrere Seiten umfassende Befehle sind nur im Stellungskrieg oder wenigstens bei ganz planmäßig vorbereiteten Unternehmungen, wo Zeit sehr reichlich zur Verfügung steht, möglich, im wirklichen Bewegungskriege aber ausgeschlossen. Wenn man übrigens die ganz kurzen, einfachen Befehle liest, mit denen z. B. im Marnefeldzug oder bei Tannenberg selbst Armeen geführt wurden, so erkennt man die ganze Größe des Unterschiedes zwischen einer solchen beweglichen und feldmäßigen und der schulmäßigen Befehlsgebung der Nachkriegszeit. Die Anhänger eines so komplizierten Verfahrens müssen denn auch allerlei unwahrscheinliche Annahmen machen, damit es überhaupt durchführbar erscheint, wie z. B. daß der Feind bei ihrem Nahen plötzlich von Schreck befallen, den Vormarsch einstellt und zur Verteidigung übergeht und dergleichen mehr. Freilich wird ja auch behauptet, bei der heutigen Waffenwirkung dauern alle Gefechtshandlungen viel länger als z. B. 1914. Allein der Satz, daß „im Kriege alles länger dauert als im Manöver“, ist in dieser Verallgemeinerung eine ganz leere, törichte Phrase. „Unser Angriff kam fast schneller vorwärts als bei unsern Friedensübungen“ schreibt ein Offizier des preußischen Infanterieregiments 18 über den Angriff des Regiments am 26. August 1914 in der Schlacht bei Tannenberg (Tannenberg, von Oberstlt. Schäfer, S. 61). Am selben Tage sagte der Kommandeur des Regiments 146 nach erfolgreicher Durchführung des Angriffs zu seinen Offizieren: „Nun meine Herren, wenn Sie mir diesen Angriff auf dem Exerzierplatz von Deuthen vorgeführt hätten, dann hätte ich gesagt: ich verbitte mir solche Angriffshetze.“ (a. a. O. S. 64.) Und das waren frontale Angriffe, die ja freilich bei heutiger Bewaffnung

in der Regel länger dauern dürften als bei Friedensübungen. Aber wo manövriert werden kann, da können die Entscheidungen so rasch fallen, wie in früheren Zeiten. Im Gegenteil, wer heute eingeschlossen ist, wie bei Sedan oder Tannenberg, ist noch viel rascher wehrlos, weil gerade die ungeheuer vermehrten Mittel eine viel höhere Abhängigkeit vom Nachschub bedingen; wer heute in Flanke und Rücken angegriffen ist, der ist viel schlimmer daran als früher, weil dort viel mehr wichtige Kampfmittel und Organe angehäuft sind, deren Angriff und Besitznahme durch den Feind viel schwerwiegende moralische Folgen haben muß, und weil ihm gerade alle diese Mittel mit ihrer Schwerfälligkeit bewegliche Abwehr erschweren. Aber freilich, die Gelegenheiten zum Manövrieren sind kurz, und nur wer die Zeit zu nutzen weiß, dem winkt der Sieg. Wer langsam, methodisch arbeitet, bleibt ohne Erfolg. Bei streng methodischem, abschnittweisem Vorgehen, wie es von einer Seite vorgeschlagen war, hätten die Deutschen und Oesterreicher nach dem Durchbruch bei Flitsch-Karfreit niemals bis an den Piave vorstoßen können. (Krafft v. Dellmensingen, Durchbruch am Isonzo, I, S. 182.) Wer also nicht bloß stiernäckig, vertrauend auf die Macht seiner Kampfmittel — die uns ja bekanntlich nur in ganz beschränktem Maße zur Verfügung stehen — frontal den Gegner niederwalzen, sondern wie ein gewandter Fechter, jede seiner Blößen erspähend, geschmeidig sie ausnützen will, der muß, wenn ich mich so ausdrücken darf, aus dem Handgelenk befehlen können.

Die Mittel und Wege, die eine speditive und doch vollständige Befehlsgebung ermöglichen, sind teils inhaltlicher, teils allgemein befehlstechnischer, teils formeller Natur. Es sind im wesentlichen etwa die folgenden:

Vermeidung von Selbstverständlichkeiten und Einmischung in den Befehlsbereich des Untergebenen.

Staffelung der Befehle.

Trennung des eigentlichen Befehls und der besonderen Anordnungen.

Weitgehender Ersatz schriftlicher Anordnungen durch Skizzen oder schematische Uebersichten.

Die Vermeidung von Selbstverständlichkeiten und Einmischungen in den Befehlsbereich der Untergebenen sollte eigentlich natürlich sein und ist im übrigen auch von der Vorschrift geboten (F. D. 78). Aber gerade hier feiert schulmäßige Pedanterie wieder ihre Triumphe. Es gibt Leute, die in ihren Befehlen sogar Reglementziffern wiederholen. Um zu zeigen, daß man an Fliegerabwehr, Verbindung und dergleichen gedacht hat werden Befehle mit Sätzen beschwert wie: „In jedem Unterkunftsart sorgen die Ortskommandanten selbst für die nötige Fliegerabwehr“ oder: „Die unterstellten Kommandos nehmen sofort nach Eintreffen im neuen Unterkunftsraum telephonische Verbindung mit mir auf“ u. dgl. mehr. Als Begründung wird dann gewöhnlich gesagt, die betreffende Maßnahme sei eben auch schon vergessen

worden. Daß man aber so die Untergebenen jeder Selbständigkeit beraubt, sodaß sie nur noch gerade das anordnen, was ihnen ausdrücklich befohlen wird, wird nicht bedacht. Ein scharfer Tadel für den, der selbstverständliche Pflichten unterläßt, würde hingegen den Schuldigen treffen und die andern ungeschoren lassen, entsprechend dem trefflichen Satz unseres Exerzierreglements: „Man rügt Fehler an dem Fehlbaren und nicht durch allgemeine Bemerkungen.“

Aus demselben Mißtrauen, derselben mangelnden Sicherheit heraus kommen alle die lästigen Einmischungen in den Befehlsbereich des Untergebenen. Man sollte denken, daß gerade die tüchtigsten Führer am meisten die Tendenz dazu zeigen, weil sie, und mit Recht, annehmen dürfen, daß sie die Sache eigentlich viel besser verstehen als ihre Unterführer. Und doch ist in der Praxis, von vereinzelt Ausnahmen abgesehen, das gerade Gegenteil der Fall. Je mehr der Führer eine selbstsichere Persönlichkeit, eine Herrennatur ist, desto mehr Freiheit läßt er seinen Untergebenen. Daß er dabei immer noch Mittel findet, um ohne Einmischung in ihren Bereich die vollständige Uebereinstimmung der Anschauungen sicherzustellen, davon wird weiter unten die Rede sein.

Wohl das wichtigste Mittel, um zeitgerechte und knappe, leicht verständliche und rasch ausführbare Befehle zu erzielen, ist ihre zweckmäßige *Staffelung*. Es wurde bereits oben erwähnt, daß im Kriege die Lagen in der Regel langsam heranreifen. Wer nicht von der schulmäßigen Befehlsgebung verbildet ist, wird dies zu einer schrittweisen Befehlsgebung ausnützen. Ihre Mittel sind, je nach der Lage, *Vorbefehle* (F. D. 83) oder *Einzelbefehle* (F. D. 84).

Alle Stäbe — nicht nur die Führer selbst — müssen daran gewöhnt sein, bei jeder Aenderung der Lage sich zu überlegen, ob schon irgendwelche vorausschauende Anordnungen getroffen werden können und müssen. Vielfach wird aber alles, was man höheren Ortes weiß, streng geheim gehalten, bis man die Lage für den schulmäßigen Gesamtbefehl reif glaubt und dieser dann auch ausgearbeitet ist. Wie ein Blitz aus blauem Himmel treffen dann diese meist umfangreichen Dokumente die darauf nicht vorbereitete Truppe, dazu meist noch oft im letzten Augenblick, und die unvermeidlichen Folgen sind nutzlose Ueberanstrengungen von Stäben und Truppen, Mißstimmung, Mißverständnisse und Verspätungen, kurz eine ganze Reihe von Ursachen des Mißerfolges und der Niederlage. Eine geschickte Führung hingegen kann bei vollkommener Wahrung der notwendigen Geheimhaltung durch gewandte Staffelung der Befehle die Dinge soweit vorbereiten, daß beim Reifwerden der Lage eigentlich fast nur noch ein „Druck auf den Taster“ genügt, um die ganze Handlung auszulösen. Ein rasches Ueberlesen eintreffender Befehle genügt meist, um sofort festzustellen, ob und welche Anordnungen vor Ausfertigung des eigentlichen Befehls zu erlassen wird. Im folgenden seien einige Beispiele genannt, die natürlich nicht entfernt den Anspruch auf Vollständigkeit machen können.

(Fortsetzung folgt.)