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

**Band:** 81=101 (1935)

**Heft:** 8

**Artikel:** Zum Problem der Manöverkritik

**Autor:** Frick, Heinrich

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-13415

**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**

das entscheidende Moment des Krieges bei den Friedensübungen keine Rolle spielt oder in nur geringer und nicht einmal beurteilt werden kann, das moralische Moment. Der Krieg ist ein scharfer Schiedsrichter. Er kennt weder ein «richtig» noch ein «unrichtig» der Friedensmanöver. Er entscheidet in erster Linie nach den moralischen Kräften und manches, was im Frieden als richtig und als einziges Gebot galt, ist im Kriege am ersten Tage zu Schanden geritten worden. Und was im Frieden als unrichtig und oft als unzweckmässig mit hohen Tönen verpönt worden ist, das hat in der Schule des Krieges durchgehalten. Kein Mensch, auch der militärisch ausgeklügeltste, kann sagen, dass es so oder so mit absoluter Sicherheit gekommen wäre. Man kann nur sagen, dass die eigene Auffassung, die eigene Anschauung aus dem oder jenem Grunde zu dieser Meinung und Urteil führen müsse. Womit allerdings noch gar nichts, aber auch gar nichts bewiesen ist. Unter keinen Umständen darf aber eine Besprechung an die moralischen Qualitäten herantreten und das Zutrauen der Führung zu sich selbst, zur Truppe und der Truppe zur Führung schädigen. Wer dieses Zutrauen in irgendeiner Weise plan- und ziellos einfach aus Freude an Kritik untergräbt, verursacht unabsehbaren Schaden. Und gerade eine Milizarmee in einer demokratischen sehr kritiksüchtigen Republik wie die unsrige, erträgt derartigen moralischen Schaden am allerwenigsten.

---

## Zum Problem der Manöverkritik

Von Major *Heinrich Frick,* Kdt. Füs. Bat. 68.

Nach Gefechtsabbruch von Manövern werden meistens die berittenen Offiziere zur Kritik befohlen. Die Führer, besonders die Einheitskommandanten, werden also in einem Moment von der Truppe weggenommen, in dem es wohl wünschenswert wäre, dass die Einheiten fest in die Hand genommen würden. Der Wert der Kritik muss also wohl ein besonders grosser und wichtiger sein, dass sich eine solche Massnahme rechtfertigen lässt! Das ist eine Frage, die sich wohl zu untersuchen lohnt. Ich möchte im folgenden aber nicht nur das Problem der Kritik (Besprechung) nach grossen Manövern behandeln, sondern versuchen, allgemeiner über Uebungskritik zum Nachdenken, zur Aussprache und vielleicht auch zu entsprechenden Befehlen anzuregen. Es soll also auch an Besprechungen nach der Durchführung einer kleinen Gefechtsübung mit einer Gruppe, mit einem Zug gedacht werden.

Eine Besprechung ist eine wesentlich geistige Angelegenheit. Damit ist nicht gemeint, dass sie eine «geistvolle» sein müsse, sondern einfach, dass einer etwas sagt und ein anderer oder viele andere dieses Gesagte verstehen sollen. Aus dieser ersten Feststellung sind ein paar Konsequenzen zu ziehen:

Zunächst ist Voraussetzung des Verstehens eine gewisse Aufnahmefähigkeit des Zuhörenden. Obschon ich durchaus nicht der Meinung bin, dass im Dienst allzu ängstlich auf Psychologie Rücksicht zu nehmen ist, so sollten auf der andern Seite einfachste psychologische Grundtatsachen nicht ignoriert werden dürfen. Als eine solche möchte ich allgemein anerkannt sehen: der Schlafende, aber auch der Halbschlafende ist geistig nicht aufnahmefähig, auch in Uniform nicht! *Besprechungen unmittelbar nach Manöverschluss sind also grundsätzlich zu vermeiden.*

Aber auch nach kleineren Uebungen, z. B. nach der Durchführung eines Gefechtsexerzierens einer Gruppe im Zug sollte vor der Besprechung eine Pause eingeschaltet werden. Der Führer ist aufs höchste angespannt gewesen, er hat alle seine Gedanken bei der Lösung und Durchführung seiner Aufgabe gehabt, und soll sich nun plötzlich auf einen ganz andern Standpunkt versetzen! Besser, ihn selbst einmal über seine Arbeit etwas nachdenken lassen, das ist die beste Vorbereitung für die Aufnahmefähigkeit der Besprechung, eventuell auch einer wirklichen Kritik.

Eine weitere Konsequenz scheint mir ebenfalls unmittelbar gegeben: *Eine Besprechung darf nicht zu lang sein.* Auch bei der Erfüllung aller Voraussetzungen in bezug auf geistige Frische ist die Aufnahmefähigkeit bekanntlich beschränkt. Ein Versuch, nach einer zweistündigen Kritik das Gesagte durch die Zuhörer schriftlich rekapitulieren zu lassen, würde wahrscheinlich für den Besprechenden deprimierend ausfallen. In entsprechenden Zeitmassen gilt dies auch für die Besprechungen kleinerer Uebungen, ja dort wohl noch in vermehrtem Masse. Die kürzeste Kritik, die ich nach einer Kompagnieübung in der R. S. erlebt habe, bestand nur in der Frage: «Warum sind Sie an jener Stelle zum Walde herausgekommen?» Ich habe seither nie vergessen, mich bei der Wahl des Kommandostandes zu prüfen.

Der Zwang zur Kürze führt zu einer andern Frage: was soll an einer Besprechung alles gesagt werden? Oder besser: was kann alles weggelassen werden?! Das führt zur Untersuchung einer Grundfrage jeder Besprechung: *Was soll mit der Besprechung erzielt werden?* Der Militär muss wissen, was er will und was er erreichen will und kann. Das ist nun allerdings eine Frage, die vor der Ausarbeitung einer Uebungsanlage zu stellen ist. Es kann nie alles auf einmal geübt werden. Legt ein Kompagniekommandant Wert darauf, zu prüfen, wie der Angriff eines Zuges aus einem Wald heraus angesetzt wird, so wird der Schwerpunkt der Besprechung auch auf dieser Seite der Uebung liegen — auch wenn sonst noch Vieles zu sagen wäre über das nachherige Vorrücken. Wenn in einer grössern Uebung Hauptzweck die Verteidigung war, so wird die Besprechung wohl dieses

Problem in den Mittelpunkt stellen, wobei genügend Streiflichter auch auf den Angriff fallen können.

Damit erheben wir an eine Besprechung die alte Forderung: non multa, sed multum, für uns: *nicht Vieles, sondern Träfes!*

Gewiss ist auch dieses leichter gesagt als getan. Im Verlaufe der Aktionen werden so viele Fehler aller Art gesehen, dass es begreiflich ist, wenn man auf sie alle hinweisen und sie damit zum Verschwinden bringen möchte. So kommt es leicht, dass in einer Besprechung ein chronologisches Aufzählen und damit Aneinanderreihen verschiedenster Dinge geschieht. Die Wirkung solcher Tiraden ist aber meist nicht nur null, sondern negativ. Sie sind langweilig, ohne innern Schwung und führen leicht zu einer Trübung des Verhältnisses von Vorgesetzten und Untergebenen. Es wird nie einen Einheitskommandanten geben, bei dem gar nichts passiert. Auch Soldaten sind Menschen, und in einer Kp. sind viele Menschen. Selbstverständlich können kleine Dinge sehr wesentlich sein, aber dann müssen sie auch wesentlich behandelt werden. Durch vielerlei und mancherlei wird aber automatisch alles gleich wesentlich und damit unwesentlich. Ich denke hier nicht zuletzt an Besprechungen in kleineren Verbänden.

Es ist üblich geworden, statt Manöverkritik Manöverbesprechung zu sagen. Steckt hier nicht mehr als nur eine Namensänderung? Kritik oder Besprechung?

Da ist etwas hervorzuheben, was wirklich Wesentlich genannt werden darf: die Besprechungen (oder Kritiken) sind stets Monologe. Auch wenn nach einem Kommandanten noch ein anderer spricht, so handelt es sich im Grunde um Monologe. Es finden vor dem gleichen Forum keine Rechtfertigungen, Berichtigungen statt. Unrichtige Orientierungen z. B. durch Schiedsrichter werden als richtig angenommen und beurteilt. Ob Besprechung oder Kritik, auf jeden Fall muss sachliche Richtigkeit der Unterlagen vorausgesetzt werden. Das ist bei Uebungen im kleinen Rahmen besser möglich als in grossem Verband. Aber schon beim Bataillon z. B. werden vor der Besprechung Rückfragen stattfinden, was allerdings auch dort eine unmittelbar an die Uebung anschliessende Besprechung ausschliesst. Man wird also z. B. zuerst Biwak erstellen — wenn nicht anwesende Höhere keine Zeit haben zum Warten und auf sofortige Kritik dringen. Aber einen Grundsatz dürfen wir wohl festhalten: ***der Kritisierende besinne sich zuerst, bevor er spricht.*** Er prüfe zuerst, was zu sagen ist und vor wem. Die Abwägung des sachlichen Inhalts ist ein Beitrag zur Beantwortung der Frage: Besprechung oder Kritik. Es gibt Einzelheiten, die nicht vor das Forum eines Offizierskorps gehören, aber doch gesagt werden müssen. In einem Bataillon ist also zu prüfen: was sage ich dem ganzen Offizierskorps, was vielleicht einem Leutnant in Anwesenheit

seines Kompagniekommandanten, was sage ich den Kompagniekommandanten und was nur einem einzelnen unter vier Augen.

Es scheint vielleicht, dass solches Vorgehen, das auch im höheren Verbande analog durchgeführt werden könnte, viel zu kompliziert sei. Es sind aber durch Kritiken schon soviele Offiziere tief verletzt und unserer Armee entfremdet worden, dass mir dieser Punkt dringend der Abklärung bedürftig erscheint. Allerdings sei zum vornherein beigefügt, dass Unmännlichkeit oft die Ueberwindung eines Ressentiments verhindert und mangelnder geistiger Horizont eine sachliche Einstellung auf das Ganze erschwert.

*Kritik sei sachlich und nicht verletzend*),* ist also unsere Forderung. Zur Sachlichkeit gehört nun aber die Möglichkeit seriöser Vorbereitung. Ob diese z. B. drei Stunden nach Schluss eines Manövers möglich ist, wage ich zu bezweifeln. So wohl ist es verständlich, wenn mehr und mehr am Ende eines Manövers eine Besprechung angesetzt ist und keine Kritik. Wobei allerdings immer noch Irrtümer möglich sind. Aber eine Besprechung auf teilweise nicht ganz sichern Grundlagen kann dieser Tatsache besser Rechnung tragen als eine Kritik, die dann leicht verletzend wirkt.

Aber besser schiene mir unmittelbar anschliessend an grosse Manöver eine *kurze* Orientierung zu sein, damit ein erstes Bild des Verlaufes entsteht und etwas ganz Wesentliches in diesem Moment persönlichen Kontaktes des obern Führers mit seinem Offizierskorps gesagt werden kann. Dann sind die untern Kommandanten auch nicht zu lange von ihrer Truppe ferngehalten und können ihrerseits den Subalternoffizieren sagen, was ungefähr um sie und gegen sie im Verlaufe der Manöver gegangen ist. Eine genauere Besprechung und Kritik könnten am Ende des Dienstes oder nach dem Dienst gruppenweise geschehen, teilweise schriftlich, wie dies auch anderswo üblich ist. Und es wären schöne Aufgaben für Regimentskommandanten, mit allen ihren Offizieren das ganze Geschehen in Anwesenheit von Vertretern des Gegners nochmals zu besprechen, wie dies da und dort durchgeführt worden ist. Die Offiziersgesellschaften sind dankbar, wenn die höhern Kommandanten die Uebungen in Vorträgen behandeln und damit Anregung zu vertiefterem Studium einzelner Probleme der Gefechtshandlungen bieten.

Die sachliche Seite des Problems der Manöverkritik wie der Kritik kleiner Uebungen führt uns zurück zur Frage, was der Kritisierende mit der Besprechung eigentlich will. Wir haben bereits gesagt, dass bei einer Besprechung die Möglichkeit des

---

*) Sie darf nicht «unfair» sein. Es ist vorgekommen, dass einem Parteikommandanten vorgeworfen wurde, seine Art. habe längere Zeit ein vom Feind nicht besetztes Dorf unter Feuer gehalten; verschwiegen wurde, dass die feindliche Art. ein von den eigenen Truppen besetztes Dorf unter Feuer hielt. Das ist «unfair».

persönlichen Kontaktes vorhanden ist, aber sicher, wir wiederholen dies, liegt hier die Würze in der Kürze.

Sehen wir, um dem Problem näher zu kommen, die Sache einmal von der andern Seite an, und bekennen wir zum voraus, dass wir alle Menschen sind, und zudem, dass in einem Zeitpunkte der Ermüdung die primitivere Seite des Menschen leicht stärker zur Geltung kommt. Diese primitivere Seite ist nicht in erster Linie sachlich eingestellt, sondern egoistisch. Man ist empfindlich. Und so geschieht sehr leicht, dass man weniger darauf achtet, was in bezug auf die Führung da und dort geschehen ist, sondern, was der und jener getan hat. Diese Zustände sind nicht nur etwa bei Unteroffizieren und Leutnants möglich, sondern auch anderswo. Damit wird der Ton des Besprechenden sehr wichtig. Vielleicht gelingt es ihm, trotz der Umstände, ein sachliches Problem herauszustellen, aber das ist nicht leicht. Wenn irgend möglich sind also auch aus diesem Grunde die Umstände in Berechnung zu ziehen, d. h. Besprechungen und besonders Kritiken direkt nach einer grossen Anstrengung zu vermeiden.

Bei jedem Ton des Besprechenden aber ist Sachlichkeit eine notwendige Voraussetzung für die zukünftige Arbeit. Damit sind wir wiederum an einem wesentlichen Punkt: *Kritik weise in die Zukunft.* Ist man dieser Meinung, so fällt sofort ein Traktandum weg: vernichtende Kritik an einem Kommandanten, oder auch an einem Unteroffizier. Jeder Kommandant hat sich auf Grund der Uebungen zu fragen, ob ein Kommando-Inhaber mehrere Male versagt hat. Diesem hat er sein Urteil direkt mitzuteilen, damit ist der verletzende Stachel nicht vorhanden. Jede weitere Behandlung ist eine streng sachlich-personelle Angelegenheit des Dienstweges. Es weiss jeder, dass er nicht zu allem taugt, und im Dienst ist jeder dazu verpflichtet, männlich die Konsequenzen für andere und für sich zu ziehen.

Damit fällt eine Abteilung Zuhörer aus. An diese ist das allgemeine Wort nicht zu richten. Die andern, die im Kommando bleiben sollen, das sind die zukünftigen Träger des Teils der Armee, der gerade in Betracht fällt. Mein Wort als Bataillonskommandant gilt bei der Besprechung nur denen, die weiter Verantwortung mittragen sollen. Dadurch eben ist die Besprechung und die Kritik zukunftweisend, dass sie nun eine Frage der Ausbildung des untergebenen Kaders ist. Und da haben eben pädagogische Rücksichten Geltung. Da werden methodische Fragen gelegentlich entscheidend. Kritik wird dort positiv, wo der heilige Ernst des Führers für die Sache unwillkürlich auch beim Untergebenen die eigene Person weniger wichtig, die Sache allein ganz wichtig werden lässt. Im heiligen Ernst nörgelt man nicht, dann ist man aber auch ganz deutlich.

Es darf wohl gesagt werden, dass im Allgemeinen das Bemühen der Führer aller Grade vorhanden ist, den Untergebenen als solchen zu achten und ihn nicht durch taktlose Kritik verletzen zu wollen in seiner Ehre. Aber gerade dieses Bemühen führt manchmal zu Unklarheiten und dann zu unliebsamen Ueberraschungen. Wir wollen damit sagen, dass nicht die Wandlung von Kritik in Besprechung klare Kritik verunmöglichen soll. Wenn es auch in vielen Lagen verschiedene Lösungen gibt, so müssen doch z. B. Fälle, in denen ein Führer seine Truppe ohne genügenden Feuerschutz leichtfertig in feindliches Feuer befiehlt, als solche charakterisiert werden, eindeutig und deutlich. Aber es ist genau zu prüfen, ob das vor versammelten Untergebenen und, wenn ja, mit Namennennung zu geschehen hat. Wenn sich der Vorgesetzte zu letzterem entschliesst, so sollte ausschlaggebend, und zwar spürbar, nur die tiefe und ernste Sorge um das Kriegsgenügen sein.

Zum Schluss frage ich: ziehen wir im Ernst aus den Uebungen, die wir in den W. K. machen, die nötigen Konsequenzen, die uns weiterführen? Könnten nicht z. B. *die Besprechungen noch mehr als Brücke dienen zur Weiterbildung unseres Offizierskorps,* in der Richtung der Anregung zum genauern Studium taktischer und anderer militärischer Probleme?

---

## Impostazione ed esecuzione di esercitazioni tattiche nel quadro del corso annuale di addestramento

Compilatore: ten. col. *Frongia.*

### *Premessa.*

Le esercitazioni tattiche formano parte essenziale e preminente del corso annuale di addestramento e si conformano nei loro procedimenti ai principii, scopi, metodi ai quali si inspira tutta l'attività addestrativa. Perciò esse, mentre costituiscono un tutto unico nelle finalità e nello sviluppo, devono essere viste nel quadro dell'intero corso ed alla luce del fine che esso si propone.

Per tale ragione si è ritenuto necessario premettere alle presenti notizie sulla impostazione ed esecuzione delle esercitazioni tattiche un cenno, sia pur sintetico, sull'intero corso addestrativo.

### *Il corso annuale di addestramento — finalità e metodi.*

I.

La varietà delle armi e dei mezzi che si impiegano oggi nel combattimento lo hanno reso complesso e difficile; esso esige