

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 116 (1950)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Zum Problem des Chef-Seins  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-22453>

### **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:** 22.07.2025

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

Völkerbund», Basel 1920; «Fragen der schweizerischen Landesverteidigung nach den Erfahrungen in der Zeit des Weltkrieges».

<sup>15</sup> «Von bösen Geistern in der Armee», in «Schweizer Soldat», Nr. 5/1926.

<sup>16</sup> «Getreidemonopol und Landesverteidigung», in «Basler Nachrichten» vom 24. November 1926.

<sup>17</sup> Erstmals erschienen in ASMZ. 1927, später als Heft Nr. 3 der Veröffentlichungen des Volksbundes für die Unabhängigkeit der Schweiz.

## Zum Problem des Chef-Seins

In ausländischen Militärzeitschriften erfahren gegenwärtig die Probleme der Führung und Truppenerziehung eine besondere Betonung. Vielleicht mag dies davon herrühren, daß vor noch nicht allzu langer Zeit die Bedeutung der Truppenerziehung und des Führertums von gewissen Seiten im Zeitalter der Technik als nebensächlich beurteilt oder gar bewußt als unnötig verneint wurde. Glücklicherweise hat diese Auffassung keine Verbreitung gefunden; sie war im Gegenteil Antrieb für eine erneute Würdigung aller Probleme, die mit der Erziehung und Menschenführung verbunden sind. – Hier handelt es sich darum, einige Gedankengänge aus fremden Militärzeitschriften zusammenzufassen mit der Absicht, auch für unsere Verhältnisse diese Fragen erneut in Erinnerung zu rufen.

Psychologie ist in der Truppen-Erziehung heute ein Begriff, der stark betont und auch von Militärschriftstellern gerne als Thema gewählt wird. Vieles wird auf die psychologische Richtigkeit hin geprüft und qualifiziert und oft findet man auch Gelegenheit, in den Tiefen der Psychologie geeignete Entschuldigungsgründe für ein unzweckmäßiges Vorgehen zu erhaschen. Es gilt hier wie bei vielem, daß im Streben nach einer Vertiefung die Gefahr von dilettantischen Übertreibungen liegt. Wir diskutieren nicht den Wert des von höchster Stelle geleiteten wehrpsychologischen Dienstes. Seine Bedeutung ist unbestreitbar. Sicher gehört auch zur subalternen Truppenerziehung ein normales Maß an psychologischem Verständnis. Oft aber trägt Doziertes und Geschriebenes den Schwierigkeiten der Erziehung auf den unteren Stufen zu wenig Rechnung. Die tiefschürfende Theorie bleibt dann eben nur, was sie ist – eben Theorie. Und der Praktiker zwingt sich, das Mitleid für den weltfremden Psychologen nicht zum Ausdruck zu bringen. Schließlich ist es – und es muß wieder vermehrt so werden – die straffe männliche Art, der persönliche Entschluß, die harte, unerbittliche Forderung und das menschliche Wohlwollen des Chefs, aus der die rechte Menschenführung wächst. In Amerika, wo die Truppen-Psychologie sehr

wissenschaftlich aufgezogen wurde und in mancher Hinsicht beachtliche Resultate zeitigte, scheinen am einen und andern Ort Bedenken wach zu werden. So schreibt das «Infantry Journal» in der Dezember-Nummer von fast überzüchteten Methoden in der Menschenbehandlung. «Was wird nicht alles getan, um dem Mann den Dienst so leicht, so gemütlich und so bequem wie möglich zu gestalten! Weniger scheint man sich zu kümmern, ob diese Methoden auch praktisch seien und das Kriegsgenügen zu fördern vermögen. Handelt es sich bei all den Neuerungen nicht zum Teil um graue Theorien, die erst in der Praxis überprüft werden können? Die Rücksicht auf die Seele des Soldaten war auch im Krieg vorhanden; es war aber mehr ein natürliches Gefühl, die Truppe vorzüglich zu führen und zu behandeln. Es ist davor zu warnen, die vielleicht in der Industrie bewährten Theorien über Auslese und Führung von Menschen als letzte Weisheit auf die Armee zu übertragen. Die Armee hat, sofern sie überhaupt mit zivilen Verhältnissen verglichen werden kann, größere und ältere Erfahrungen als die Privatwirtschaft. Die Armee ist vor allem keine Institution, um Geschäfte zu machen und das Personal am Gewinn zu beteiligen. Zudem ist kein militärischer Vorgesetzter sein eigener Chef. Er mag persönlich der größte Menschenfreund sein, hat aber keine Befugnis, selbst über seine Untergebenen zu entscheiden. Freilich könnte die Armee unter Umständen von den Experten für Menschbehandlung etwas lernen. An Stelle von immer neuen Vorschriften lasse man aber lieber einmal solche Experten selber eine Truppe führen.»

Colonel Accart schreibt in der Zeitschrift «Forces aériennes françaises» über das notwendige psychologische Verständnis des Führers kurz zusammengefaßt:

«A l'appréciation des caractères et à la connaissance de la *psychologie de l'individu*, le chef doit ajouter la connaissance complète de la *psychologie des foules*. Il doit être un animateur: une foule sans chef est un réservoir d'énergies latentes incapables d'un effort créateur.

L'art de commander se rencontre ainsi avec l'art de *persuader*. C'est alors que le chef fera surtout vibrer les sentiments . . . car le sentiment est un moteur plus puissant que la raison.

Pour assurer son rôle d'entraîneur d'hommes, le chef dispose d'un moyen efficace: *l'exemple*. Il faut que les subordonnées sentent chez le chef la *volonté de servir*. La valeur seule peut créer l'obéissance totale, le respect et le dévouement chez les subalternes dans les moments difficiles.»

Daß man in einem ganz andern Sinn von Wehr-Psychologie oder sogar «psychologischer Kriegführung» sprechen kann, schildert Major Caskey im «Infantry Journal». Als ehemaliger Fachoffizier beschreibt er die

Bedeutung der psychologischen Kriegsführung anhand seiner Kriegserfahrungen. «Wohl benötigt der neue Dienstzweig Leute, Geld und Material. Wohl liegen die Erfolge nicht immer offen zu Tage, und sind die Truppenkommandanten erpicht, diese ihrer persönlichen Tüchtigkeit zuzuschreiben. Wesentlich aber ist, daß durch die Wirksamkeit der psychologischen Kriegsführung das Vielfache an Mannschaften, Geld und Mitteln eingespart werden kann. Die psychologische Kriegsführung bildet nur einen Teil der Kriegsführung überhaupt. Deshalb ist enge Koordination mit den taktischen Stellen notwendig. Ein Gebiet psychologischer Kriegsführung liegt in der taktischen Propaganda. Durch sie wird angestrebt, die Feindtruppen zu demoralisieren. Worte allein nützen aber wenig oder nichts. Die Kampfmoral muß vorher durch andere Mittel zermürbt worden sein (z. B. schlechtes Wetter, Verluste, Bombardierungen in der Heimat usw.). Alle diese Voraussetzungen mögen bestehen, sind aber nutzlos, wenn die taktische Propaganda keine Kenntnis von ihnen hat. Ein guter Nachrichtendienst ist ausschlaggebend für deren Gelingen. Niemals darf Propaganda isoliert angewendet werden; sie muß in den Operationsplan eingebaut sein. Sie bedarf genügender Zeit für die Vorbereitung. Sehr wichtig ist, daß in Flugblättern und mit Lautsprechern Angekündigtes wirklich auch eintrifft. Mit leeren Drohungen erreicht man das Gegenteil. Als Beispiel diene der Kampf um Geilenkirchen im November 1944. Dank eines vorzüglichen Einsatzes einer Propagandaeinheit wurde die Ortschaft von zwei Kompagnien in nur zwei Stunden mit geringen Eigenverlusten genommen, kurz nachdem ein ähnlicher Kampf ein ganzes Regiment während zwei Tagen beanspruchte. Papier war billiger als Blut!»

Nach dem Krieg hat sich auch bei uns vielenorts die Auffassung verbreitet, daß eine Erziehung in militärischen Schulen und Kursen nicht möglich sei, dafür aber eine «handwerkliche» Schulung. Vorerst scheint es so, als ob in 17 Wochen Rekrutenschule und den anschließenden kurzen Wiederholungskursen kaum von einer Erziehung gesprochen werden kann. Zur Erziehung braucht es doch eine dauernde, über eine gewisse Zeitspanne sich ausdehnende Beeinflussung. Und diese Zeitspanne muß umso länger sein, als die bisherige Erziehung und die zwischen den Dienstleistungen mögliche Beeinflussung der militärischen Erziehung entgegengesetzt ist. Ein Großteil der Soldaten wird sein Tun immer dem Zwang und den Kontrollen anpassen. Sie handeln wie der Chef will. Nicht, weil sie es von sich aus so tun wollen, sondern weil sie so handeln müssen. Ein anderer Teil der Truppe genießt aber im militärischen Leben eine ergänzende Beeinflussung, die sich in der Richtung der früheren elterlichen Erziehungsziele bewegt. Damit wird die militärische Erziehung ein Bestandteil der

Gesamterziehung. Fügt sich also das Streben nach soldatischer Gesinnung harmonisch in die frühere Erziehung ein, dann nimmt das soldatische Leben an der Erziehung des jungen Mannes teil; ist diese Bedingung aber nicht erfüllt, dann bleibt die Angewöhnung in den meisten Fällen etwas Äußerliches, das nur solange bestehen bleibt, als der Druck des Chefs spürbar ist. Damit dürfen wir die Möglichkeit einer Erziehung in Schulen und Kursen bejahen.

Die Zeitschrift «Revista de las fuerzas armados» aus Venezuela schreibt zu diesem Thema:

«Am Beispiel der Infanterie sehen wir, wie sehr die Bedeutung der *Erziehung* des Soldaten mit der Waffenentwicklung zugenommen hat. Der erste Weltkrieg hat das Ende kompakter Gefechtsformationen gebracht. Mit dem Verschwinden des äußerlichen Schulterchlusses sinkt auch der direkte Einfluß des Führers, aber die Wichtigkeit einer denkenden Mitarbeit des einzelnen Mannes steigt. Der zweite Weltkrieg hat die «Königin des Schlachtfeldes» nicht entthront, wie man zunächst erwartete. Die Spezialisierung auf zahlreiche neue Waffen verlieh dem Einzelkämpfer noch mehr Gewicht, so daß die Infanterie – richtig geschult und erzogen – eine größere Rolle spielt denn je.

Ziel der Soldatenerziehung ist Disziplin und ehrliche Mitarbeit. Diese loyale Einstellung aber ist Frucht einer Wechselwirkung. Soldaten können nicht einseitig ihren Vorgesetzten vertrauen. Diese müssen ebenso den Glauben in ihre Untergebenen haben. Aus dieser Einstellung heraus entsteht die Zähigkeit der Moral, die auch Rückschläge überwindet: «– nun gut, das nächste Mal schmeißen wir den Laden besser –». Eine Armee, in der sich Offiziere und Soldaten die Treue halten, ist unbesiegbar.»

Aus den mannigfaltigen Fragen der Soldatenerziehung sei ein Punkt besonders herausgehoben, der heute gerne vernachlässigt wird und doch für unsere speziellen Verhältnisse von größter Bedeutung ist. Es handelt sich um die *Erziehung zum Durchhalten*. Die Truppe muß vermehrt Gelegenheit finden, ihr physisches und seelisches Durchhalte-Vermögen auch im Friedensdienst unter Beweis zu stellen. Sie muß aber auch die Möglichkeit haben, in ihrem Chef ein Vorbild im Durchhalten zu finden. Hierüber fassen wir die Gedanken von Oberst Accart in der Zeitschrift «Forces Aériennes françaises» wie folgt zusammen:

«Dans l'histoire, on peut trouver du chef les définitions les plus diverses. Napoléon disait: «On conduit les hommes en leur montrant un avenir. Le chef est un marchand d'espérance.»

Cependant, de toutes les définitions, la meilleure – est peut-être celle de Socrate, que le Général Wavell proposait à la méditation des élèves de l'Imperial Defence Colleg:

„Le Général doit savoir comment fournir à ses hommes leurs rations et tout le matériel nécessaire à la guerre. Il doit avoir de l'imagination pour concevoir les plans originaux, du sens pratique et de l'énergie pour les appliquer jusqu'au bout. Il doit être observateur, résistant à la fatigue, avisé; bon et dur; direct et rusé; gardien et voleur; prodigue et avare; généreux et chiche; téméraire et prudent. Toutes ces qualités, et beaucoup d'autres, naturelles ou acquises, il doit les posséder. Il devrait aussi, cela va de soi, connaître la tactique militaire; car une foule aux actions désordonnées n'est pas plus une armée qu'un tas de pierres n'est une maison.“

Toutefois, le Général britannique fait à cette explication une restriction certes judicieuse. „Socrate, à son avis, n'insiste pas assez sur les qualités de *robustesse* nécessaires au chef.“ En effet, le chef ne doit-il pas pouvoir *tenir* malgré les coups les plus rudes et les événements les plus imprévisibles dans la conduite de la guerre?»

Ähnlich äußert sich ein anderer Artikel in «Forces aériennes françaises», dem wir in etwas weiterem Zusammenhang folgende Gedanken entnehmen: «Zu einem Offizier, der seiner Stellung würdig sein will, gehört es, daß er auch die allgemeinen Probleme des menschlichen Daseins nicht vernachlässigt, daß er sich mit den Werken unserer Philosophen und Historiker befaßt, um daraus zu erkennen, warum er lebt und für was er zu kämpfen bereit ist. Nur so kann er seinem Leben und seinem Kampf eine klare Linie geben. Es kann sich niemals darum handeln, sein Gedächtnis mit mancherlei Tatsachen zu belasten, sondern vielmehr darum, allgemeine Grundsätze zu erkennen. Ein kultivierter Mensch bleibt in den großen Linien. Es ist völlig undenkbar, daß es Offiziere geben soll, offensichtlich für höhere Kommandostellen vorgesehen, die weder Ardant du Picq, noch Foch, noch Castex unter den Franzosen gelesen haben, weder den Deutschen Clausewitz noch den Schweizer Jomini. – Der Pflege des Geistes steht die Pflege körperlicher Leistungsfähigkeit nicht nach. Physische Widerstandskraft ist unerläßlich. Hitze, Kälte, Hunger, Durst und Schlafmangel dürfen die Erfüllung der Pflicht nicht beeinträchtigen. Die körperliche Schulung muß deshalb allseitig und harmonisch sein. – Die Seele aber muß rein sein. Die Vergnügen dieser Welt sind dergestalt, daß ihr häufiger Genuß den Menschen erniedrigt. Das ist schade, aber leider wahr. Denn in den Wiederholungen sinken die Ansprüche und damit die Qualität. Innerhalb des Kodex des Offiziers bleibt jedoch genug Raum für wahres Vergnügen und wirkliche Entspannung. Ehre, Zivilcourage, Großzügigkeit, Selbstlosigkeit und makellose Ehrlichkeit sind unsere Wegweiser. Ethische Werte stehen heute nicht mehr hoch im Kurs. Ein Grund mehr, sie zu besitzen. Überdies aber verleihen sie eine fast unvorstellbare Überlegenheit über die

andern und vor allem über die, die sich scheinbar darüber lustig machen.»

Die «Revista de las Fuerzas armadas» schreibt zum Thema des Durchhaltens:

«Die *geistige Schulung* und die *physische Ausbildung* müssen in ihrer Bedeutung auf die gleiche Stufe gestellt werden.

Gesundheit, Robustheit und physiologische Ausgeglichenheit sind die Grundbedingungen für jeden energischen Entschluß. – Kann man sich einen Tat-Menschen, einen Massenfürher vorstellen, der vor Anstrengung erschöpft ist und vor Müdigkeit wankt? Auch ein Übermaß an intellektuellen Fähigkeiten wird eine physische Unterentwicklung nie kompensieren können.

Es ist notwendig, daß ein Kommandant auch am Ende des strengsten Tages noch über genügend Konzentrationsfähigkeit verfügt, um neue Dispositionen zu treffen, genau wie auch ein Soldat nach dem härtesten Marsche noch imstande sein muß, eingesetzt zu werden.»

Eine andere Frage, die jeden Kommandanten beschäftigen muß, ist die *Gestaltung der Ausbildung*. Obschon wir im allgemeinen zweckmäßig und sinnreich ausbilden, spürt die Truppe doch noch zu oft gewisse Mängel in der Koordinierung und vor allem in der Vorbereitung der Instruktionen durch das Kader. Gefechtsübungen mißlingen, weil das Gelände zu wenig rekognosziert oder die Markeure ungenügend orientiert wurden; schlechtes Wetter führt zu Zeitverlust und sinnlosen Verlegenheitsarbeiten, weil nicht rechtzeitig das Programm für beide Möglichkeiten ausgearbeitet wurde; vorgesehene Übungen können nicht durchgeführt werden, weil das notwendige Material im entscheidenden Moment nicht da ist. Solche Beispiele sind uns allen reichlich bekannt – leider; denn sie sind Beweis dafür, daß doch nicht allorts die militärische Instruktion mit dem nötigen Ernst vorbereitet wird. Es ist weitaus besser, die effektive Arbeitszeit der Truppe abzukürzen, wenn dadurch Zeit gewonnen werden kann für die Vorbereitung der Kader. Improvisation im Felddienst ist eine nützliche Kunst, bei der schulmäßigen Ausbildung eher Beweis mangelnden Verantwortungsgefühls. Die Zeitschrift «Revista de las fuerzas armados» schreibt in einem interessanten Artikel: «Es darf keine Theorie gehalten und keine Übung durchgeführt werden, ohne daß sich der Chef vorgängig vorbereitet hat. Diese Vorbereitung kann kurz oder ausgedehnt, mündlich oder schriftlich, in Form von Stichwörtern oder Schemen sein, fehlen darf sie aber nie. Man darf den eigenen improvisatorischen Fähigkeiten nicht trauen und sich nicht restlos auf bereits erzielte Erfahrungen verlassen.» Im übrigen kommen in diesem Artikel auch andere mit der Ausbildung zusammenhängende Gedankengänge zum Ausdruck, deren Beachtung auch wir im-

mer wieder anstreben müssen. So zum Beispiel: «Die Ausbildung wird um so freudiger sein, je mehr sie den Geist zur Erfassung eines Themas anspornt.» – «Wachgehaltene Aufmerksamkeit und volles Auffassungsvermögen der Truppe sind untrügerisches Zeichen für das lebhafteste Interesse, das der Instruierende geweckt hat. Unaufmerksamkeit ist für jeden Chef ein Zeichen, daß sein Verfahren ungeeignet ist.» – «Es ist unerläßlich, die Truppe zum Handeln zu gewöhnen. Nur auf diese Weise wird sie sich ihrer eigenen Stärke bewußt, nur so kann sie erworbene Kenntnisse verwerten, das Selbstbewußtsein stärken, das nötige Draufgängertum an den Tag legen und die Kameraden und eventuell Untergebene mitreißen. – «Die Zeit muß voll ausgenützt werden; wenn man oft sagt, daß Zeit Gold sei, so bedeutet sie für den Chef und die Truppe das Leben selbst. Wir leben im Zeitalter der Elektrizität und der Motorisierung, die Distanzen verschwinden und die Handlungen werden immer rascher und stürmischer. Wie dürfen wir es verantworten, die Zeit mit Plaudereien zu verlieren.»

★

Die hier kurz skizzierten Gedanken wollen auffordern zur erneuten Überprüfung der Führerqualitäten. Der Artikel, der das wichtige Problem nur stichwortartig streifen konnte, möchte jene Fragen in Erinnerung rufen, die nicht nur im Ausland, sondern auch bei uns ständig aktuell sind.

-Div-

## Neuzeitlicher Nachschub

Von Major Willy Lurf

«Die Kampfkraft der Armee hängt weitgehend von der erfolgreichen Durchführung des Nach- und Rückschubes ab.» Dieser Satz leitet die neuen «Weisungen für den Nach- und Rückschub 1949» ein. Er zeigt die ausschlaggebende Bedeutung, die diesem Zweig militärischer Tätigkeit im Ernstfall zukommen würde. Ohne den nötigen Nachschub würde die Armee im Kriege ihrer Aufgabe bald nicht mehr gewachsen sein.

Nun ist es leider so, daß dieser Frage noch nicht überall die ihr zukommende Bedeutung zugemessen wird. Ich denke dabei weniger an den Versorgungsdienst, der ja in jedem Truppendienst in Funktion zu treten hat, als vielmehr an den *Munitionsdienst*, der sich in den Arbeitsprogrammen kaum je vorfindet.

Es ist daher nicht verwunderlich, daß auch in der «Allgemeinen Schweizer. Militärzeitschrift» Aufsätze, die sich mit Fragen des Nachschubes be-