

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 124 (1958)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Selbstständigkeit  
**Autor:** Walde, Kurt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-27909>

### **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:** 13.07.2025

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

Wehrwillen materiell so zu untermauern, daß eine noch größere Abwehrchance als heute besteht. Es kann nicht bestritten werden, daß durch Einführung von Fern- und von Atomwaffen unsere Landesverteidigung in ihrer Abwehrkraft um das Vielhundertfache gestärkt würde. Darf der Soldat nicht erwarten, daß das Volk der Armee diese wirksamsten Waffen zur Verfügung stellt?

Gewiß, es wird Schwierigkeiten mancher Art bieten, diese Waffen zu beschaffen. Bevor aber die Prüfung stattgefunden hat, ob sich diese Schwierigkeiten überwinden lassen, ist die Behauptung unberechtigt, wir hätten überhaupt nicht die Möglichkeit der Beschaffung der besseren Bewaffnung. Auch die jetzigen Schwierigkeiten in der Modernisierung unserer Armee werden nicht unübersteigbar sein. Solange wir nicht vom Gegenteil überzeugt werden, bleibt es unsere Verpflichtung, der Armee zur Erfüllung ihrer Kriegsaufgabe die bestmögliche Bewaffnung und Ausrüstung zu vermitteln.

U.

## **Selbständigkeit**

■ Von Oberstlt. i. Gst. Karl Walde

### **Selbständigkeit im Gefecht**

*Einst und jetzt*

Am 3. November 1760 griff Friedrich der Große die Österreicher bei Torgau in Front und Rücken zugleich an. Aber der österreichische Befehlshaber Daun hatte die mühsamen Manöver des Königs entdeckt, wies die Preußen ab und behauptete seine Stellung. Friedrich und Daun waren verwundet, die Verluste auf beiden Seiten schwer. In der Nacht gehen die Österreicher zurück. Der preußische General Saldern merkt es und greift auf eigene Faust an. Andere Unterführer werden mitgerissen. Die Österreicher sind geworfen, die preußische Niederlage wird zum Siege.

Der Selbständigkeit des Generals Saldern ist der Gewinn zu danken. Aber obwohl die Selbständigkeit der Generale schon damals wichtig war, hat Friedrich in seinen vielen Schriften die Bedeutung dieser Eigenschaft nur selten und nebenbei erwähnt. Lesen wir etwa im Kapitel «Von denen Talents, welche ein General haben muß»: «Ein commandirender General thut nicht übel, wenn er zu Zeiten mit denen anderen Generals von seiner Armée, welche die besten Einsichten haben, vom Kriege spricht. Er muß selbige auf ganz generale Chapitres bringen, ihr Sentiment darüber hören, und wann sie alsdann, bey der gewöhnlichen Freyheit in der conversation einen guten

Gedanken oder Anschlag haben, so muß er davon profitieren, ohne es sich merken zu lassen, daß er die Sache gut gefunden, wenn aber solcher nachher zu execution gebracht worden und reussiret hat, so muß er alsdann in Gegenwart vieler Offizier sagen, daß es der oder der sey, welchem er den Success dieser Sache zuzuschreiben habe.» Über die Selbständigkeit seiner Offiziere macht sich Friedrich keine Sorgen. Armee- oder Detachementsführer wird nur einer, der selbständig ist. Aber es hätte dem König unnütz, ja schädlich geschienen, die Selbständigkeit von Unterführern zu fördern.

Vor zweihundert Jahren war Selbständigkeit bei den Generalen die Ausnahme, heute ist sie sogar bei Subalternoffizieren und Unteroffizieren notwendig, bei den Soldaten wünschenswert. Nehmen wir als Beispiel den Kampf um den Monte Altuzzo in den nördlichen Appenninen. Da hing alles Geschehen von der Selbständigkeit der untersten Führer und Soldaten ab, weil die höheren Offiziere keine Verbindung hatten und zurückblieben. Am 17. September 1944 erreichten nach tagelangen Mühen zwei amerikanische Züge vor Tagesanbruch den Gipfel und gruben sich ein. Alles war todmüde, man blieb am Süd-, also Hinterhang, ohne das unmittelbare Vorgelände anzusehen. Selbst die besten Leutnants brachten nur noch die Energie auf, die Grabarbeiten zu kontrollieren. Aber Wachtmeister Fent pirschte in die Morgendämmerung hinein, entdeckte deutsche Stellungen, meldete und leitete die Besitznahme ein. Während dort gekämpft wurde, schnüffelte dieser neugierige und unverwüstliche Fent schon am Westhang des Altuzzogipfels herum, zusammen mit dem Soldaten Lightner. Sie schlugen sich ganz allein und zwangen einen demoralisierten deutschen Zug zur Übergabe. Sie erfuhren, daß ein Gegenangriff bevorstehe und meldeten so geschickt, daß er auf kampfbereite Truppen traf und scheiterte.<sup>1</sup>

Es wäre leicht zu zeigen, welche unermessliche Bedeutung die Selbständigkeit aller Grade nicht nur im erwähnten Kampfe um die Gotenlinie, sondern im letzten Weltkrieg überhaupt oder im Krieg von Korea gewann. Daraus ergibt sich unsere erste Feststellung: Das neuzeitliche Gefecht ist ohne Selbständigkeit der Unterführer nicht mehr möglich.

### *Selbständigkeit und Zusammenspiel*

Der erste, der die Selbständigkeit der Unterführer forderte und systematisch schulte, war wohl der ältere Moltke. Er erfand die Führung durch Direktiven, die er wie folgt definierte: «Direktiven sind solche Mitteilungen einer oberen an die untere Stelle, in welchen nicht sowohl bestimmte Be-

---

<sup>1</sup> Vgl. «Kampf um den Monte Altuzzo» von Major i. Gst. Escher, ASMZ 1957, Seite 804 ff.

fehle für deren augenblickliches Verhalten erteilt, als vielmehr nur leitende Gesichtspunkte aufgestellt werden. Letztere dienen dann als Richtschnur für die übrigens selbständig zu fassenden Entschlüsse.» Diese Auffassung wirkt befreiend, führt aber leicht zu Übertreibungen. Die Selbständigkeit erschien Moltke derart ausschlaggebend, daß er selbst ihre Auswüchse, die zu unvernünftigem oder gar befehlswidrigem Verhalten führten, deckte, nur um auf keinen Fall die Lust zum selbständigen Handeln zu nehmen. Übertreibung der Direktiventechnik führte zum Beispiel 1870 beim ersten Vormarsch gegen Frankreich zu schwerer Unordnung. Die Heeresleitung hatte keine Abschnittsgrenzen bestimmt. Die linke Flügeldivision der 1. Armee und die Vorhut des III. Armeekorps von der 2. Armee wählten als Ziel Saarbrücken und gerieten ineinander. Dieser Vorfall belegt unsere zweite Feststellung: Die Selbständigkeit der Teile darf ihr Zusammenspiel nicht beeinträchtigen.

Also nicht einmal im Gefecht ist die Selbständigkeit absolut. Am eindrücklichsten zeigt das die *organisierte Verteidigung*. Stützpunkte unterstehen meistens Zugführern. Es wäre gegeben, daß ihr unmittelbarer Vorgesetzter, der Hauptmann, befähle, wo die Stützpunkte zu errichten seien. In Wirklichkeit ist dies dem Bataillonskommandanten vorbehalten. Er befiehlt den Ort für alle oder beinahe alle Stützpunkte, weil diese seine Beobachtung und die Stellungen der Panzerabwehrgeschütze, Maschinengewehre und Minenwerfer schützen müssen. Auch er handelt nicht in voller Selbständigkeit. Der Regimentskommandant hat befohlen, seinen Gefechtsstand zu halten, der gleichzeitig Kommandoposten seiner Artillerie ist. Und schließlich bleibt die Division nicht zurück: Sie hat im Bataillonsabschnitt einen Kommandoposten der Allgemein-Unterstützungsartillerie, der natürlich fest in unseren Händen sein muß.

### *Selbständigkeit und Befehlsgebung*

Der höhere Führer hat also viele Interessen im Kommandobereich des Unterführers. Es ist im organisierten Kampfe eine wahre Kunst, möglichst wenig zu befehlen. Das ist aber immer wieder das Bestreben des überlegenen Chefs. Er hat dafür hauptsächlich drei Gründe: Dem Unterführer soll die Ausführung des Auftrages überlassen werden; schreibt man ihm das *Wie* vor, fühlt er sich nicht mehr voll verantwortlich. Das Zugestehen von Selbständigkeit ist der Ausdruck des Vertrauens. Sollte der Untergebene es nicht verdienen, nützen auch eingehendere Befehle nichts; er müßte abgesetzt werden. Schließlich muß sich der Höhere zurückhalten, weil er den Unterführer nicht daran gewöhnen soll, alle Einzelheiten befohlen zu erhalten. Es gibt sehr viele Lagen, die es dem Chef nicht erlauben, auf das Geschehen bei den Unterverbänden Einfluß zu nehmen. In solchen Gefechten wüßte sich ein

Unterführer, der an Unselbständigkeit gewöhnt wurde, nicht zu helfen. Hier zeigt sich die trotz seiner Überspitzung tiefe Weisheit des Wille-Wortes: «Am besten befohlen, aber auch am besten gehorcht wird dort, wo am wenigsten befohlen wird.» («Über Befehlsgebung und Führerausbildung», 1913).

Je weniger der Kampf organisiert ist, um so weniger greift der Höhere ein – es ist eine Binsenwahrheit. Eigentliche Krisenlagen muß man alleine meistern; der Höhere erfährt gar nicht von ihnen oder er kann nicht rechtzeitig eingreifen. Gerade wenn der Erfolg auf Messers Schneide steht, wenn die kleinste Schwäche des Führers Niederlage bedeutet, ist Selbständigkeit unerlässlich.

### *Die Selbständigkeit der subalternen Führer*

Unorganisierter Kampf wird auf niedrigen Stufen häufiger vorkommen als auf höheren. Die meisten von uns erinnern sich an jene stereotypen Wendungen der deutschen Heeresberichte: «Das Ostheer setzte sich planmäßig vom Feinde ab.» Für das Oberkommando ging das Ganze planmäßig, nämlich in den für die Armeegruppen befohlenen Streifen vor sich. Für die Bataillone aber bedeuteten diese Rückzugskämpfe eine Reihe der tollsten Improvisationen. Es wäre bei uns nicht anders: Eine Division hat eine Front zu besetzen; sie tut es auf zwei Achsen. Auf diesen Achsen befindet sich ohne unser Wissen vorgeprellter oder aus der Luft gelandeter Feind. Die Spitzengruppen stoßen darauf und müssen plötzlich handeln; die vordersten Züge und Kompagnien befinden sich in einem Augenblick im Hexenkessel. Selbst die vordersten Bataillonskommandanten improvisieren. Für die Division aber bleibt es planmäßiges, wenn auch verzögertes Vorgehen. Sie bringt vorsorglich Artillerie in Stellung. Und dann greift sie entweder nicht ein, oder, wenn sie eingreift, organisiert sie den Kampf.

Die niedrigeren Stufen werden durch jüngere Leute befohlen, die von Natur noch weniger selbständig sind. Es ergibt sich ein Widerspruch: Dort, wo am häufigsten Lagen vorkommen, die Selbständigkeit erfordern, führen Leute, welche die Selbständigkeit noch wenig erreicht haben.

In allen Armeen sucht man diesen Widerspruch so abzuschwächen, daß man auf Stufe Gruppe und zum Teil auf Stufe Zug für die Hauptkampfformen bestimmte Hauptkampfformen einführt. Das Reglement nimmt dem Gruppenführer den Entschluß darüber, wie die Gruppe kämpfen soll, ab. Er braucht lediglich zu kommandieren «Stürmen!» und die Gruppe stürmt auf bestimmte, vorgeschriebene Art; auch wenn er «Halten» oder «Feuern!» befiehlt, weiß jedermann, was er zu tun hat. In den kriegserfahrenen Armeen findet man das normal. Nur bei uns wird leider immer wieder versucht, eine

freiere Taktik in die Gruppenführung hineinzubringen. Man macht so die Korporale unsicher und beklagt sich nachher über ihre ungenügende Qualität. Man vergißt, daß sich nahe am Feind, wo die Gruppe kämpft, nur noch durch Kommando und Zeichen führen läßt, was eine freiere Führung ohnehin ausschließt.

Auf den höheren Stufen ist man nicht auf diese Verfahren, welche die Angelsachsen battle drill nennen, angewiesen. Die Führer zählen hier dreißig Jahre oder mehr; sie müssen selbständig geworden sein, wenn sie überhaupt richtig ausgewählt worden sind. Es handelt sich also nur darum, von Natur selbständige Offiziere zum Führer zu bestimmen. Sie sollten sich finden lassen, ist doch nur ein Hauptmann auf zwanzig Unteroffiziere auszuwählen, ein Oberst auf zwanzig Hauptleute.

Der moderne Kampf – wir haben es zu Beginn festgestellt – verlangt Selbständigkeit hinunter bis zum einzelnen Mann. Die Männer der Front befinden sich zwischen zwanzig und fünfundzwanzig, sind von Natur also erst auf dem Wege zur Selbständigkeit. Hier braucht darum diese Eigenschaft eine eigentliche Pflege. In ihrem ganzen Verhalten müssen sich die Vorgesetzten bemühen, die Selbständigkeit der Untergebenen zu entwickeln. Damit begeben wir uns aber vom Gebiete der Gefechtsführung zur Ausbildung.

## **Selbständigkeit in der Ausbildung**

### *Über die Notwendigkeit der Methodik*

Wir kommen damit zur Hauptaufgabe von uns allen in Friedenszeiten. Oft wird unter den Offizieren der Typus des Führers und der des Ausbilders unterschieden. Noch vor kurzem hat es Oberst Wehrli in seiner anregenden Schrift «Gedanken eines Milizsoldaten» im Kapitel über Kaderausbildung (S. 96) getan. Für unsere Verhältnisse ist diese Unterscheidung rein akademischer Natur. Alle Offiziere müssen Führer sein; denn das ist ihre Funktion im Kriege. Im Frieden aber kommt ein Hauptmann höchstens viermal im Jahre, ein Divisionskommandant einmal alle vier Jahre zum Führen seiner Truppe. Während der übrigen Zeit, da ihre Truppe im Dienste steht, sind sie ihr Ausbilder.

Gelten nun für die Tätigkeit des Vorgesetzten auf dem Gebiete der Ausbildung die gleichen Grundsätze wie auf dem des Gefechtes? Oberst Wehrli verirrt in seinem schon erwähnten Buche diese Ansicht. Er schreibt, indem er General Patton als Zeuge anruft: «Ein bekanntes und bewährtes Mittel, unnötige Befehle zu vermeiden, besteht darin, nicht zu befehlen, wie etwas gemacht werden muß, sondern lediglich, welches Resultat verlangt wird ...

Das gilt nicht nur für die Führung im Gefecht, sondern auch für die Ausbildung und den normalen Dienstbetrieb» (S. 85).

Patton gibt diesen Rat nur für die Gefechtsführung und es geht viel zu weit, ihn für die Ausbildung anzuwenden. Das Vorgehen in kriegserfahrenen Armeen lehrt, daß vollständige Selbständigkeit auf dem Gebiete der Ausbildung abzulehnen ist. Unsere eigenen Erfahrungen beweisen das gleiche. Absolute Selbständigkeit führt zu den ungeschickten Zeitvertrödeleien, die uns immer wieder bei Besuch von Truppen, deren Kader nicht genügend auf ihre Aufgabe vorbereitet sind, ärgern, zum Beispiel: Gruppen, in denen einer arbeitet und die anderen zuschauen; Abteilungen, die in geschlossenen Formationen exerzieren, ohne daß wirklich gearbeitet würde; Leute, die den Stellungsbezug im Gelände üben müssen, ohne daß man ihnen ein Ziel befohlen hat, so daß die Hauptschwierigkeit des Stellungsbezuges umgangen ist und die Truppe ihn im Gefechtsschießen dann noch nicht beherrscht.

Im Ausland ist man der festen Ansicht, die beste Ausbildungsmethode sei erkennbar und zu befehlen. Ein Beispiel bietet die folgende Zusammenstellung, die ich vor wenigen Jahren in einem amerikanischen Regiment und kürzlich wieder in der neuesten deutschen Ausbildungsvorschrift gefunden habe. Wenn der Soldat durch die ideale Ausbildungsmethode das Ziel zu 100 % erreicht, dann lernt er

durch Hören allein . . . . .	20 %
durch Sehen allein . . . . .	30 %
durch beides zusammen . . . . .	50 %
durch selber darüber Sprechen . . . . .	70 %
durch Handeln aber . . . . .	90 %

Das beweist, daß die oft so gepriesenen Filme und Demonstrationen nicht die besten Ausbildungsmittel sind.

Eine Anleitung ist unerläßlich, aber sie soll sich auf wenig beschränken. Der Korporal kann dem Lehrmeister verglichen werden. Er muß also vor allem sein Handwerk beherrschen. Man soll ferner seinen praktischen Sinn entwickeln, so daß er Fehler sieht und korrigiert und sein Vorgehen dem Ausbildungsstoff und -stand anpaßt. Der Leutnant muß zudem die Arbeit vorbereiten, Gruppenübungen leiten und inspizieren können. Das alles darf man Methodik nennen. Es handelt sich um ein ansehnliches Stück Vorgesetztenschulung, aber niemand denkt daran, daraus eine Wissenschaft zu machen.

So unumgänglich die methodische Schulung ist, dem höheren Vorgesetzten muß doch klar sein, daß nicht das methodische Geschick, sondern der unbeugsame Wille die wichtigste Eigenschaft des Ausbilders ist. Der Wille muß auch im Gefechtsführer dominieren. Diese Tatsache führt uns

noch einmal zur Feststellung, daß das Einigende zwischen dem idealen Führer und dem idealen Ausbilder viel stärker ist als das Trennende.

Kehren wir nochmal zur Methodik zurück. Sie beschneidet unsere Selbständigkeit als Ausbilder. Könnte das nicht die Fähigkeit zum Selbständigsein überhaupt verkümmern lassen? In der angesehenen «Military Review» des Generalstabes der Vereinigten Staaten setzte sich im März 1955 ein Artikel mit dieser Frage auseinander. Er stellt einen amerikanischen Divisionskommandanten in den Beginn eines Weltkrieges in Europa. Der General windet sich in Entschlußnöten, ob er halten, zurückgehen oder angreifen solle. Alle die Jahre hindurch hat ihm das Pentagon derart sämtliche Entschlüsse abgenommen, daß er keine Entschlußkraft mehr besitzt, nicht zum kraftvollen Handeln kommt und deshalb geschlagen wird.

Das ist wohl übertrieben. Wir haben auch in der Ausbildung noch Selbständigkeit genug: Man muß die verbindlichen methodischen Weisungen in den verschiedensten Verhältnissen anwenden; Gelände und Wetter stellen uns vor immer neue Entschlüsse. Vor allem aber verlangen jeder Mann und jeder Verband eine besondere Behandlung, täglich und stündlich.

### *Die Pflege der Selbständigkeit*

So glaube ich niemals, daß das Beachten methodischer Regeln die Selbständigkeit unserer subalternen Chefs gefährdet. Eine andere Gefahr aber droht: Diese Ausbilder bringen es oft fertig, die Selbständigkeit ihrer Untergebenen zum Verkümmern, ja zum Absterben zu bringen. Denn die Selbständigkeit des Untergebenen gedeiht nur auf dem Boden besonders überlegter Übungen, bei deren Anlage man immer wieder an sie gedacht hat. Wir wollen das für die verschiedenen Stufen betrachten.

*a. Bei den Soldaten.* Wenn sich beim Soldaten eine selbständige Regung zeigt, darf man sie nie ironisieren oder brutal feststellen, er habe falsch gedacht oder gehandelt. Ist man zum Beispiel in der Kompagnieaussprache erstaunt über eine Ansicht, dann fragt man am besten, wie der Soldat zu ihr gekommen sei. Meist wird man vernünftiges Überlegen anerkennen können. Muß man die Ansicht bekämpfen, wird doch das sachliche Vorgehen erreichen, daß kein Stachel, sondern die Lust, sich weiter an der Diskussion zu beteiligen, zurückbleibt.

Es ist nötig, oft an den *Waffen* zu üben, aber es erstickt die Selbständigkeit, wenn alle auf einem Glied das gleiche tun. Das ist bei der Einführung einer Waffe richtig. Sobald aber das Können individuell verschieden ist, muß man die Individualmethode anwenden. Jeder übt, was er besonders nötig hat: Hier stripst ein Mechaniker seinen ungeschickten Kameraden im

Zusammensetzen des Verschlusses, dort trainieren zwei Mann Handgranatenwürfe, in der Mulde daneben übt einer allein den Laufwechsel. Der Korporal läßt sich abseits den Einsatz des Lmg. vorführen. Viele unserer Offiziere haben ein unbegründetes Mißtrauen gegenüber der Individualmethode. Wenn der Ausbildner versteht, das Verantwortungsbewußtsein zu wecken, wenn er straff Ordnung hält, wird er durch Anwendung der Individualmethode jeden zum intensiven Arbeiten bringen und bis zu den Grenzen seiner Möglichkeit fördern.

Bei der *Einzelgefechtsausbildung* ist für die Selbständigkeit der Soldaten viel zu gewinnen oder zu verlieren. Es kommt häufig vor, daß der Mann ungenügend befunden wird, trotzdem er sich große Mühe gibt. Daran ist meistens der Ausbilder schuld; er belädt sich mit schwerer Verantwortung. Denn entweder nimmt der Soldat das Urteil des Ausbilders ernst, beginnt an seinem Können zu zweifeln und wagt keinen selbständigen Schritt mehr. Oder er lehnt den Vorgesetzten ab, stellt fest, daß man ihn doch nie befriedigen könne und gibt sich keine Mühe mehr, überlegt zu handeln. Warum ist der Ausbilder an diesem Zerfall der Selbständigkeit schuld? Er hat es nicht verstanden, genügende Voraussetzungen für gutes Arbeiten zu schaffen. Wir müssen, um gut führen zu können, die Faktoren Auftrag, Gelände, eigene Truppen und Feind kennen. Das gilt auch für den einzelnen Mann, obwohl er nicht eine kunstvolle Beurteilung der Lage vorzunehmen braucht. Viele Ausbilder liefern dem Soldaten die nötigen Unterlagen nicht. Sie exerzieren oder prüfen zum Beispiel den Waffeneinsatz im Gelände, ohne dem Untergebenen Ort und Art des Feindes genau anzugeben. Selber haben sie eine Vorstellung davon, der Mann aber eine andere. Ergebnis: Die Arbeit wird abgeschätzt. Andere Ausbilder lassen Geländestrecken gefechtsmäßig überwinden, ohne anzugeben, was für Feindfeuer auf der Strecke liegt, ob im Rahmen der Gruppe gehandelt wird, ob es eilt und ob eigene Truppen den Gegner niederhalten. Der Mann nimmt an, es eile und der Feind schieße aus 1000 m Entfernung. Der Ausbilder aber setzt stillschweigend voraus, es eile nicht sehr, der Gegner sei ein Scharfschütze in 50 Schritt Entfernung. Der Mann macht Sprünge von zehn Sekunden Dauer, der Ausbildner hat ein sorgfältiges Kriechen erwartet. Ergebnis: Das Urteil «Arbeit ungenügend».

Selbst wenn Ausbilder und Truppe gemeinsame Voraussetzungen haben, kommt es oft zu ungerechten Urteilen. Der Mann überlegt auf seine Weise und gelangt so zur selbständigen Lösung. Der Ausbilder hat auf Grund anderer Überlegungen eine andere Lösung gefunden und bespricht die Arbeit vernichtend. Das passiert vor allem dem Chef, der am falschen Ort pedantisch ist. Beim Manipulieren der Waffen muß man ja schulmei-

stern, beim Geländedienst aber nicht. Hier soll ich mich in die Überlegung des Mannes hineindenken können, ihn vielleicht darnach fragen. Sind die Überlegungen vernünftig, wenn auch nicht meine eigenen, entspricht ihnen die Arbeit und ist sie technisch in Ordnung, dann muß das Urteil positiv lauten.

So stellt die Einzelgefechtsausbildung hohe Anforderungen an Vorbereitung und Vernunft des Ausbilders. Man muß die leitenden Unteroffiziere eingehend darauf vorbereiten. Dann leisten sie die Arbeit mit hohem Interesse und darum ausgezeichnet.

Die besten Gelegenheiten, die Einzelgefechtsausbildung zu fördern und zu prüfen, sind *Gruppengefechtsübungen*. Die Gefahr der isolierten Einzelgefechtsübung, daß nämlich die Voraussetzungen bei Ausbilder und Truppe nicht die gleichen seien, ist hier viel geringer. Der Rahmen ist immer noch klein genug, um jeden einzelnen beobachten zu können.

Die nun seit etwa zehn Jahren bestehende Organisation der Gefechtsgruppe fördert die Selbständigkeit in hohem Maße. Leider wird die Gruppenführung oft falsch gesehen und von den Unteroffizieren verlangt. Die Gefechtsgruppe ist eine Einheitsgruppe, bestehend aus einem Kern, dem Lmg.Trupp, und den Füsiliere. Sie ist also nicht organisch unterteilt in drei Trupps, wie oft geglaubt wird. Der Unteroffizier hat nicht drei Unterführern, Truppführern, sondern der Gruppe Befehle zu erteilen. Darum ist richtig verstandene Gruppenführung einfacher als Zugführung.

Bekanntlich hat jeder Mann in der Gruppe entsprechend seinem Platze seine bestimmte Aufgabe. Er entwickelt seine Selbständigkeit, diese Aufgabe in jedem Falle ohne besonderen Befehl des Korporals zu lösen. Der Wechselläufer zum Beispiel sorgt ohne Befehl für den Munitionsnachschub des Lmg. und ersetzt den Lmg.Schützen bei dessen Ausfall. Besonders eindrucklich ist das selbständige Wirken der Füsiliere. Sie müssen im Kampfe die Flanken der Gruppe schützen. Tritt die Gruppenspitze ins Gefecht, arbeiten sich die Füsiliere auf die Flanken hinaus, 10–100 m vom Lmg.Trupp entfernt, wie das Reglement vorschreibt. Sie wählen die genaue Entfernung selber je nach dem Gelände. Sie suchen eine Stelle, die ihnen Sicht und damit Wirkung in den Nebenabschnitt gewährt. Taucht dort Feind auf, melden sie dem Korporal; gleichzeitig verhindern sie den Gegner, in den Lmg.Trupp hinein zu wirken oder zu stoßen. Ist die Flanke aber an andere Truppen angelehnt, stellen sie, im Rahmen des vorgeschriebenen Zwischenraums, Sichtverbindung zu ihm her. Ist das gelungen, sollen sie sich am Kampfe des Lmg.Trupps beteiligen. Das tun vielleicht die Leute mit den geraden Nummern auf dem rechten Flügel, während auf dem unangelehnten linken Flügel die Schutzaufgabe vorgeht. Sind die Füsiliere selbständig, muß ihnen der

Unteroffizier in der Regel nichts befehlen. Er kann sich ganz der Führung des Lmg.Trupps widmen, die ihn auch ganz in Anspruch nimmt.

Leider aber sieht man immer wieder, daß der Unteroffizier regelmäßig auch diese Füsiliere auf den Flügeln befehligt. Das macht sie unselbständig, und sie würden im Kriege, wenn Lärm und Wirkung des feindlichen Feuers den Korporal sicher verhindern, derart auf die Flügel hinaus zu befehlen, versagen.

Das Reglement will den Korporal keineswegs verhindern, sich um seine Flügel zu kümmern. Die Engländer verwenden für die Kommandoführung mit Vorliebe den Ausdruck «to controle». Darin liegt die ganze Erfahrung dieser traditionsreichen Armee. Wenn der Führer durch seinen Befehl den Impuls gegeben hat, soll sein Auge allgegenwärtig kontrollieren, ob sein Wille durchgeführt wird. In diesem Sinne wird der Gruppenführer das Verhalten seiner Flügel überwachen, aber in der Regel nicht befehlen. Enttäuschungen dürfen ihn an dieser Einstellung nicht hindern; das selbständige Verhalten der Leute wird nur nach und nach, durch immer erneute Übungen und Besprechungen, gut.

Ein vorzügliches Mittel zur Entwicklung der Selbständigkeit im Gefechte ist die Schulung der *Spähertätigkeit*. Die beiden Soldaten des Spähertrupps, die vor allem durch Aufklärungspatrouillen, Spitzen- und Flankengruppen vorgeschickt werden, können ihre Aufgabe nur durch gutes Überlegen, geschicktes Ausnützen des Geländes, gewandte Zusammenarbeit lösen. Spähertätigkeit schulen heißt Selbständigkeit entwickeln.

*b. Bei den Unteroffizieren.* Die Selbständigkeit der Gruppenführer ist fast so leicht zerstört wie jene der Leute. Ihre Stellung erfüllt die meisten von ihnen nicht mit unerschütterlicher Sicherheit; ihre Gewissenhaftigkeit läßt sie oft eine kleine Niederlage als Zeichen allgemeinen Nichtgenügens empfinden. Unsicherheit aber ist ein schlechter Boden für Selbständigkeit.

Viele Übungen in freier Führung wären für die Stärkung der Selbständigkeit kostbar. Sie mißlingen aber anfangs leicht wegen falscher Anordnungen des Gruppenführers; seine Autorität leidet darunter. Um diese Gefahr konsequent zu meiden, müßte man Gefechtsexerzieren durchführen. Aber dabei entsteht keine Selbständigkeit. Man sollte darum die Vorteile der Übungen in freier Führung, welche die Selbständigkeit fördern, mit jenen des Gefechtsexerzierens, das sicher so abläuft, wie man es für richtig hält, verbinden können. Das ist möglich, nicht nur für Gruppen, sondern für Verbände beliebiger Größe. *Gefechtsexerzieren* sind ja Übungen, in denen der Führer nach vorher festgelegtem Entschluß handelt. Nun kann der Übungsleiter mit den Chefs, welche am folgenden Tage zum Führen kommen sollen, ins Gelände

gehen und das Exerzieren vorerst in Form einer taktischen Übung durchführen. Er wählt nun den zweckmäßigsten Entschluß aus, beeinflußt ihn noch, wenn nötig, überzeugt dann jedermann von seiner Tauglichkeit und Durchführbarkeit. Der Verlauf der Übung ist nun festgelegt, und doch hat jeder Chef einen freien Entschluß gefaßt, ist jeder selbständig gewesen. Soll das Gefechtsexerzieren zum Abteilungsscharfschießen werden, stellt man die Scheiben erst nach Durchführung der taktischen Übung. Das Verfahren ist in Ziff. 41 der «Sicherheitsvorschriften für Gefechtsübungen» skizziert.

*c. Bei den Subalternoffizieren.* Die Offiziere verfügen im allgemeinen über ein fester verankertes Selbstbewußtsein als die Unteroffiziere; ihre Selbständigkeit ist darum weniger gefährdet. Die feste Ausprägung der Persönlichkeit führt aber leicht zu Spannungen zwischen dem Vorgesetzten und seinen untergebenen Offizieren, denen er nicht die gewünschte große Selbständigkeit einräumen kann. Jeder wird sich mit Vorteil jenes Rates Friedrichs erinnern, man solle den Unterführer anhören. Das gilt heute auch für die Subalternoffiziere. Unter ihnen warten die bedeutendsten Begabungen mit dem Ungestüm der Jugend auf größere Selbständigkeit. Sie sind nicht leicht zu behandeln.

Doch ist man im Alter des Subalternoffiziers auch im zivilen Leben noch nicht selbständig. Man soll beobachten, reifen, sich vorbereiten, sich in Geduld fassen, auch wenn es schwer fällt. Wertvolle Subalternoffiziere werden das einsehen, wenn man ihre Lage mit ihnen diskutiert.

Zu einem Tummelfeld des Triebes zur Selbständigkeit können taktische Übungen der Subalternoffiziere werden. Man findet auch im Wiederholungskurs dazu die erforderliche Zeit. Ein Divisionskommandant ließ beispielsweise seine Regimentskommandanten solche Übungen während der Mobilmachung der Truppe, am ersten Montag des Wiederholungskurses zwischen sieben und elf Uhr leiten. Die Übungen verhinderten das Herumstehen der Zugführer während der Organisationsarbeiten und hatten eine äußerst anregende Wirkung.

In diesen taktischen Übungen kann man die Zugführer teilweise Kompagnien führen lassen. Die Notwendigkeit dazu ist sicher allgemein anerkannt; im Kriege werden bald viele Einheiten durch Subalternoffiziere geführt werden. Es finden sich aber fast nie Gelegenheiten, die Oberleutnants und Leutnants darauf vorzubereiten. In der Offiziersschule betreibt man doch vor allem die Zugführung. In den Rekrutenschulen geben höchstens die Übungsbesprechungen Gelegenheit, die Zugführer etwas mit den Fragen der Kompagnieführung vertraut zu machen; von Üben der Entschlußfassung und Befehlsgebung auf Einheitsstufe ist keine Rede. Es bleiben Übungen im

Wiederholungskurs als einzige Möglichkeit. Sie geben gleichzeitig dem Regimentskommandanten und seinem zugeteilten Stabsoffizier Gelegenheit, ihre Offiziere und besonders die Anwärter auf Einheitskommandos näher kennen zu lernen.

### **Selbständigkeit und Disziplin**

Es wurde festgestellt, daß Selbständigkeit eine wesentliche Eigenschaft des modernen Soldaten ist, die für die subalternen Grade eine eigentliche Pflege verlangt. Der Selbständigkeit ist jedoch eine Grenze gesetzt durch die Vernunft, im Gefechte vor allem durch die Notwendigkeit des Zusammenspiels der Verbände und Waffen, in der Ausbildung durch die methodischen Anforderungen. Es sei aber noch auf die zweite Grenze hingewiesen, welche die Selbständigkeit einschränkt: die Disziplin. Der Vorgesetzte muß in Ausbildung und Gefecht Ziele befehlen und auch manchmal etwas vorschreiben, wie diese Ziele zu erreichen sind. Die Befehle des Vorgesetzten sind diskussionslos durchzuführen. Hier stellt sich nochmals die Frage der Unterführerauswahl. Es besteht die Gefahr, daß man jene Offiziere auswählt, die vor allem brave Befehlsvollzieher sind. Das sind zwar nicht anregende, im übrigen aber angenehme, zuverlässige Unterführer. Denken wir aber immer daran, wie sehr der Krieg Selbständigkeit verlangt. Ziehen wir immer den selbständigen Unterführer vor, auch wenn sein Kopf derart von eigenen Ideen voll ist, daß er manchmal Mühe hat, denjenigen seines Chefs die nötige Beachtung zu schenken. Es ist ein Wesenszug der starken Führernatur, daß sie den Mut hat, selbständige Unterführer heranzuziehen.

Solchen Unterführern gegenüber wird sich der Höhere besonders genau überlegen, was er befehlen und was er ihnen überlassen will. Er wird ihre Selbständigkeit nie unnötig einschränken. Aber ihnen gegenüber gilt in besonderem Maße: Was befohlen ist, wird durchgesetzt. Findet der Vorgesetzte Kraft und Mut dazu nicht, wird ihm die Führung zuerst unmerklich aber doch sicher entgleiten. Heinrich von Kleist hat uns im «Prinzen Friedrich von Homburg» ein wundervolles Schauspiel über die Disziplin geschenkt. Wie dort der Kurfürst, so muß gerade der Chef, der die Selbständigkeit der Untergebenen schätzt, durchgreifen, sobald sie zum Ungehorsam wird. Die Disziplin, «das heilige Gesetz des Kriegs», wie der Prinz von Homburg sie nennt, darf nicht angetastet werden.