Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 129 (1963)

Heft: 8

Rubrik: Was wir dazu sagen

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

Der Befehl als Flucht vor Verantwortung

Von Major Sigmund Widmer

Der Titel ist nicht nur als Paradoxon gemeint. Es gibt tatsächlich Formen der Befehlsgebung, die die Verantwortung des Befehlenden nicht klarstellen, sondern verwischen. Da diese Art des Befehlens gerade in unserer Armee in besonders hohem Ansehen steht, scheint es mir nötig, darauf aufmerksam zu machen. Welche Art der Befehlsgebung ich meine, läßt sich am besten an Hand eines Beispiels darlegen:

Im Rahmen eines taktischen Kurses war – wie üblich – auch ein Rückzugsbefehl zu geben. Nachdem die Anordnungen des Regimentskommandanten bekanntgegeben worden waren, mußte der Bataillonsbefehl ausgearbeitet werden. Der betreffende Bataillonskommandant legte einen «mustergültigen» Befehl dar. Einer sorgfältigen und jeden Gesichtspunkt umfassenden Orientierung folgte der Auftrag. Daran schloß sich – wie es sich gehört – eine knapp und klar formulierte Absicht an. Darauf folgten die Aufträge an die einzelnen Kompagnien und direkt unterstellten Detachemente. Diese Aufträge waren mit größter Übersichtlichkeit, Sorgfalt und Genauigkeit in zwingend logischer Folge Punkt für Punkt gegliedert; Rückzugsstreifen, Marschachsen, Verkehrsregelung, Meldeachsen, Meldesammelstellen fügten sich zu einem lückenlosen Organisationswunder zusammen. Damit nicht genug, wurden in besonderen Weisungen für die Kampfführung der zeitliche Ablauf des Rückzuges, insbesondere auch das Verhalten der Nachhuten, des Gros der Truppe, der Aufnahmestellungen, der Einweiseorganisation sowie der Aufbau einer rückwärtigen Verteidigungslinie mit umfassender Erwägung aller Eventualitäten, das heißt mit vorbildlicher Gewissenhaftigkeit, ja mit Scharfsinn, entwickelt. Das alles zudem noch übersichtlich mit Dezimalnomenklatur versehen – kurz, eine echt schweizerische Qualitätsarbeit erster Ordnung. Als der Kommandant nach fünfunddreißigminütiger Dauer seinen Befehl mit dem krönenden «Herr Divisionär, Befehlsgebung beendet!» schloß, wurde ein achtungsvolles Raunen unter den vielen im Halbkreis versammelten Offiziersmützen laut. Wenig später fand die Begeisterung für diese vorbildliche Leistung in der spontan geäußerten Anregung, es sollte dieser Befehl vervielfältigt allen Kursteilnehmern ausgehändigt werden, sichtbaren Ausdruck. Angesichts dieser einhelligen Stimmung blieb mir als möglicher Trost einzig und allein ein Blick auf das undurchdringliche Gesicht des Divisionskommandanten, der sich das von den Kursteilnehmern mit stummer Eindringlichkeit geforderte Lob für diese Sonderleistung in hartnäckiger Einsilbigkeit einfach nicht abringen ließ.

Eine kritische Würdigung dieser Art von Befehlsgebung hat vorerst einmal das Positive festzustellen. Hinter solchen Befehlen steht nicht nur häufig ein großes technisches Können, sondern in allen Fällen eine durchaus seriöse gedankliche Arbeit. Vor allem aber kommt in ihnen das lobenswerte Bestreben zum Ausdruck, einen möglichst guten, ja einen *vollkommenen Befehl* zu gestalten. Oft sind es gerade unsere willigsten und treusten Offiziere, die sich der Mühe einer derart sorgfältigen Befehlsgebung unterziehen.

Welche Überlegungen sprechen jedoch *gegen* diese Art der Befehlsgebung?

Da ist vorerst das *Zeitmoment* zu erwähnen. Es braucht keine besonderen Rechenkünste zur Feststellung, daß Befehle von solcher Länge außerordentlich viel Zeit brauchen. Zu bedenken ist die Vorbereitungszeit (niemand kann derartige Befehle aus dem Ärmel schütteln). Dazu kommt die Übermittlung; Funk kommt nicht in Frage; Sie bedarf also des Verbindungsoffiziers oder gar der persönlichen Übermittlung. Auf jeden Fall wird man ferner die schriftliche Fixierung voraussetzen müssen; auch das schließt einen weiteren erheblichen Zeitbedarf in sich.

Dieser Zwang zur *Schriftlichkeit* führt zu weiteren Nachteilen. Die ganze Befehlstechnik erhält dadurch etwas Unpersönliches, Verwaltungsmäßiges; die spontane Eindringlichkeit, welche aus einem knappen persönlich erteilten Befehl spricht, geht verloren. Zugegeben, der ausführliche schriftliche Befehl hat natürlich den Vorteil, daß man sich bei einem späteren Fehlschlag der Aktionen gegenüber Vorgesetzten und Untergebenen auf seine schriftlich erteilten Weisungen berufen kann. Alle Anordnungen liegen schwarz auf weiß vor. Man ist außerdem sicher, daß auch der geistig bescheidenste der Unterführer diesen Befehl als ständige Wegleitung besitzt. Der Befehl soll «narrensicher» sein. Das tönt ganz gut. In diesem Gedankengang steckt jedoch ein überaus gefährlicher Kern. Hat der betreffende Kommandant tatsächlich damit gerechnet, daß einer seiner direkt unterstellten Leute ein «Narr» sei, so wäre es seine primitivste Pflicht gewesen, diesen Mann durch einen intelligenteren zu ersetzen. Tatsächlich wird es aber langsam üblich, daß man auf Stufe Regiment (und neuerdings auch Bataillon/Abteilung) eine Vervielfältigungsmaschine in die Manöver – das heißt wohl auch in den Krieg – mitnimmt. Damit wird es möglich, rasch eine große Zahl von Exemplaren umfangreicher Befehle herzustellen. Das scheint mir eine Fehlentwicklung zu sein. Der Bataillons- oder Einheitskommandant, der die Schlacht mit einem mehrseitigen vervielfältigten Befehl in der Hand führt, ist für mich eine schlechthin groteske Vorstellung. Über den hohen Wahrscheinlichkeitsgrad, nach dem solche schriftliche Befehle frühzeitig in Feindeshand fallen, will ich höflicherweise keine näheren Ausführungen machen.

Diesen ausführlichen schriftlichen Befehlen haftet noch ein weiterer, grundlegender Makel an: Sie streben an, dem Untergebenen bis in Kleinigkeiten hinein sein Tun und Lassen vorzuschreiben. *Damit lähmen sie Initiative und selbständiges Denken des Unterführers.*

Noch schwerer aber wiegt ein weiterer Mangel dieser «vollkommenen Präzisionsbefehle»: Wer so sehr ins Detail geht, läuft zwangsläufig Gefahr, daß er Dinge befiehlt, die auch von tüchtigen und disziplinierten Untergebenen bei bestem Willen gar nicht ausgeführt werden können. Nehmen wir ein Beispiel: In dem einleitend erwähnten musterhaften Befehl lautete eine Ziffer: «Für die Verkehrsregelung im Dorfe A ist der Kommandant X verantwortlich.» Das war durchaus gut gemeint. Nun liegt es aber bekanntlich im Wesen der Rückzugssituation, daß mit allen möglichen Feindeinwirkungen zu rechnen ist. So läßt sich denken, daß die Ortschaft A bereits vom Feind besetzt ist; damit jedoch wird der Befehl zur Verkehrsregelung in A objektiv undurchführbar – der Befehl also überflüssig. Es läßt sich aber auch denken, daß die einzelnen Kompagnien unter dem Feinddruck wesentlich andere Marschachsen benützen müssen. Damit ist der Auftrag zur Verkehrsregelung für den Kommandant X zwar vielleicht durchführbar, aber offensichtlich sinnlos geworden. Es steht also fest, daß erhebliche Teile eines so ausführlichen

Befehls wertlos werden oder überhaupt nicht ausgeführt werden können. Dies hat eine überaus ungesunde Folge: *Die Unterführer gewöhnen sich daran, daß der Befehl nur teilweise als verbindlich gilt. Damit wird der gesamte Befehl in hohem Maße entwertet.*

Wie ist es nach alledem eigentlich möglich, daß durchaus intelligente und charaktervolle Kommandanten in ihrer Befehlsgebung immer wieder zu solchen Schreiborgien Zuflucht nehmen? Kehren wir nochmals zum Beispiel der «Verkehrsregelung in A» zurück. Es ist offensichtlich, daß dieser Befehl bei einer ausgebildeten Truppe überflüssig ist. Wenn er dennoch dasteht, so mag dafür vielfach folgende – zum Teil unbewußte – Absicht des Befehlenden maßgebend gewesen sein: Da er als Kommandant früher in ähnlichen Fällen Vorwürfe unter Hinweis auf Verkehrsstauungen einstecken mußte, will er sich diesmal mit aller Sorgfalt gegen neuerliches Mißgeschick dieser Art sichern; er überlegt sich sorgfältig, an welchen Knotenpunkten Verkehrsmassierungen möglich sind, und bezeichnet für jeden dieser Punkte einen verantwortlichen Kommandanten.

Damit ist die Verantwortung für die Verkehrsregelung eindeutig auf die Unterführer übertragen. Der Kommandant hat die Sache ja «ausdrücklich befohlen», sogar schriftlich. Das macht uns aber mit aller Deutlichkeit klar, daß es bei diesen umfangreichen Musterbefehlen gar nicht um eine Intensivierung des Führungswillens geht, sondern gerade im Gegenteil um eine *Überwälzung der Verantwortung auf die Unterführer.*

Damit sind wir einen ordentlichen Schritt weitergekommen. Unter dem prächtigen Mantel «umfassender Befehlstechnik» versteckt sich der ängstliche Vorgesetzte, der vor seiner eigenen Verantwortung zurückschreckt. Dies wird in den geschilderten übermäßig langen Befehlen auch rein ästhetisch-formal fühlbar. Herzstück jedes Befehls ist doch wohl die Absicht. Hier wird der Entschluß in Worte gekleidet. Hier manifestieren sich Freiheit und Verantwortung der Vorgesetzten. Über diese Absicht lassen sich mit dem besten Willen nicht viele Worte machen. Je umfangreicher jedoch die übrigen Aufträge und Weisungen werden, um so sicherer verschwindet diese Absicht im Gestrüpp des Nachfolgenden. *Je umfangreicher ein Befehl wird, um so eher versickert die Absicht – überwuchert vom Dickicht vieler Worte.* Aber das ist ja gerade die unbewußte Hoffnung des unsichern Vorgesetzten. Vielfach erreicht diese unbewußte Tendenz auch eine durchaus bewußte Stufe, indem sich der von Zweifeln erfüllte Kommandant, der ja nicht an den Erfolg seiner Entschlüsse glaubt, mit folgender Hoffnung tröstet: Sollte mein Entschluß als Fehlschlag enden, so wird das Kriegsgericht beziehungsweise die Manöverleitung mein Mißgeschick in Anerkennung des in allen übrigen Teilen so überaus sorgfältigen und mustergültigen Befehls (der übrigens schriftlich, also aktenmäßig, belegt ist) Gnade walten lassen. *Damit wird deutlich, daß diese Art von Befehlen nicht nur eine möglichst weitgehende Abwälzung der Verantwortung darstellt, sondern in der letzten fernen Zielsetzung nichts anderes anstrebt als die Aufhebung des Entschlusses.*

Dies ist das entscheidende Faktum. Der Befehl entsteht aus der Freiheit des Führers, einen Entschluß zu fassen. Solche Freiheit bedeutet Verantwortung. Diese Verantwortung kann und darf dem Führer nicht abgenommen werden. Somit kann der Führer auch von jenem Risiko nicht entlastet werden, das er mit jedem Befehl zwangsläufig eingeht. Karl Jaspers hat diese Position des freien Individuums folgendermaßen formuliert: «Wo Freiheit ist, ist Verantwortung, und wo Verantwortung ist, da gibt es Schuld» («Der philosophische Glaube angesichts der Offenbarung»).

Davon haben auch wir auszugehen. Jeder Befehl schließt die Möglichkeit der Schuld in sich. *Den «vollkommenen Befehl» gibt es nicht.* Es ist eine gefährliche Illusion, durch eine ins Detail gehende Befehlsgebung dem «vollkommenen Befehl» nachzujagen und zu glauben, damit der möglichen Schuld entgehen zu können. Interessanterweise kommt diese Neigung übrigens nicht von «oben», sondern von «unten». Es sind vor allem unsere Subalternoffiziere und Einheitskommandanten, die sich in treuer Pflichterfüllung dem Phantom des vollkommenen Befehls verpflichtet fühlen. Das ist in einer Armee, in deren Offizierskorps Lehrer, Verwaltungsangestellte und Staatsbeamte ständig an Zahl zunehmen, nicht weiter verwunderlich. Alle diese Leute sind es gewohnt, daß Entschlüsse auf Grund von Vorschriften, Reglementen, Verordnungen gefaßt werden. Und wo alle diese Vorschriften doch noch einen kleinen Raum des persönlichen Ermessens offen lassen, so haben Kommissionen oder Kollegialbehörden diesen Entscheid zu fällen. Auch in unserem zivilen Denken nimmt die Risikofreude ab. «Sicherheit» lautet die allgemeine Devise.

Aber der Krieg kennt nun einmal diese Sicherheit nicht. Es gibt keine militärische Führung ohne Risikofreude. Kein Befehl kann allen Möglichkeiten gerecht werden. Wir müssen uns auf das Entscheidende konzentrieren: die Untergebenen dazu zu erziehen, im Sinne des Auftrages aus eigener Initiative zu handeln.

AUSLÄNDISCHE ARMEEN

NATO

Nach der Europareise Präsident Kennedys und insbesondere nach dessen Gesprächen mit dem britischen Premier Macmillan sind die Aussichten für die spätere Bildung einer *multilateralen Atomstreitmacht* der NATO auf den Nullpunkt gesunken. Wie von amerikanischer Seite erklärt wurde, soll zwar «unverdrossen weiter versucht werden», Großbritannien für den Gedanken einer mit national gemischten Besatzungen operierenden *Überwasserflotte*, die mit «*Polaris*»-Raketen ausgerüstet wäre, zu gewinnen. Es dürfte sich bei diesem Ausspruch indes nur um ein Rückzugsgefecht zur Wahrung des Gesichtes handeln. Zustimmung war bisher einzig durch die Bundesrepublik Deutschland zu erlangen, doch soll Bonn bereit sein, auf diese Form der deutschen Mitbeteiligung an einer gemeinsamen westlichen Atommacht zu verzichten. Nach einer Meldung aus deutscher Quelle sollen die Amerikaner der Bundesrepublik als Ersatz bereits *Mittelstreckenraketen mit Atomsprengköpfen* angeboten haben, die auf einem Speziallastwagen transportiert werden können, der auch als bewegliche Abschußrampe dient.

General *Lemnitzer*, Oberkommandierender der NATO in Europa, gab vor einer Kongreßkommission in Washington die Erklärung ab, ein *Rückzug* der amerikanischen Streitkräfte aus Europa würde den Sicherheitsgrad auch der USA herabsetzen und sie zwingen, ihre Effektivbestände erheblich zu erhöhen. Selbst wenn Frankreich allen seinen NATO-Verpflichtungen in Europa nachkäme, würde dies den Rückzug der amerikanischen Truppen nicht rechtfertigen. Es könnten sonst im europäischen Raum ähnliche Probleme entstehen, wie sie sich den USA heute in Südostasien stellen.

Der westdeutsche Verteidigungsminister *von Hassel* unterstrich in einem Referat in der Universität Saarbrücken, daß die NATO vor allem auf die Verteidigung und *Abschreckung* ausgerichtet und für einen Angriffskrieg nicht geeignet sei. Die multilaterale Atommacht hätte lediglich als *Kräfteausgleich* zu den überlegenen klassischen Waffen der Ostblockstaaten zu fungieren.

Der deutsche General *Wolf Graf von Baudissin* wurde zum neuen Leiter der *NATO-Verteidigungsakademie* in Paris ernannt, in der jährlich in zwei gesonderten Kursen rund 100 Offiziere, Politiker und Wirtschafter aus