

**Zeitschrift:** Der Fourier : offizielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen

**Herausgeber:** Schweizerischer Fourierverband

**Band:** 35 (1962)

**Heft:** 11

  

**Artikel:** Von Monat zu Monat : über den militärischen Befehl

**Autor:** Kurz, H.R.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-517508>

### **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:** 19.02.2026

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



---

## VON MONAT ZU MONAT

---

### Über den militärischen Befehl

#### I. Vorbemerkung

Die Leser des «Der Fourier» werden nur zum kleinsten Teil in die Lage kommen, grössere taktische oder gar operative Befehle ausarbeiten zu müssen. Dennoch ist ihnen die Aufgabe gestellt, im kleineren Rahmen des allgemeinen Dienstbetriebs tagtäglich ihre Befehle zu erteilen, und gleichzeitig sind sie in ihrer dienstlichen Tätigkeit, jeder auf seiner Stufe, in das grosse Räderwerk des militärischen Befehlsapparates eingeschaltet und werden dauernd von Befehlen aller Art erfasst, die höhere Stellen ihnen erteilen. Da mag es für sie von Interesse sein, über *Aufgabe, Sinn und Wesen des militärischen Befehls* einiges zu hören — vielleicht weniger zur unmittelbaren persönlichen Nutzenanwendung, als vielmehr zur Klärung der eigenen Position innerhalb der militärischen Kommandohierarchie und schliesslich auch zur Gewinnung eines Einblicks in ein Problem von hervorragender militärischer Bedeutung.

Wenn im folgenden der *militärische Befehl im Gefecht* als der klassische Fall militärischer Befehlsgebung herausgegriffen und näher betrachtet werden soll, so erfolgt dies keineswegs aus der Meinung heraus, dass der taktische Befehl des militärischen Führers im Gefecht das alleinige Anwendungsfeld des Militärbefehls sei. Neben den Befehlen für den Kampf steht die Vielzahl von Befehlen aller Art über den täglichen Dienstbetrieb: vom grossen Tagesbefehl, der die Tagesordnung einer Truppe festlegt, bis zum Detailbefehl für die Ausführung irgend einer Einzelverrichtung von untergeordneter Bedeutung. Alle diese Befehle werden, meist ohne besondere Form, so wie sie sich aus den Bedürfnissen des Tages ergeben, erteilt und ausgeführt. Demgegenüber stellen die Anforderungen des Gefechts (Märsche, Angriff, Verteidigung, Versorgung im Gefecht usw.) als der höchsten und letzten Steigerung der militärischen Tätigkeit, naturgemäss besondere Ansprüche an die Befehlsgebung, denen mit einem *besondern Befehlsverfahren* Rechnung getragen werden muss. Von dieser *Befehlsgebung im Gefecht* soll im folgenden die Rede sein; ihre Grundgedanken gelten allerdings sinngemäss auch für die übrigen Befehle.

#### II. Die Zielsetzung des Befehls

Mit dem Befehl will der Führer seinen taktischen *Entschluss in die Tat umsetzen*. Der Befehl vermittelt dem Unterführer den Willen seines vorgesetzten Kommandanten und veranlasst ihn, befehlsgemäss zu handeln und damit die Absicht des Führers zu verwirklichen.

Der eigentliche schöpferische Akt des Führers ist seine *Entschlussfassung*, die das Ergebnis einer umfassenden *Beurteilung der Lage* ist. Entschlussfassung und Befehlsgebung sind sauber zu trennen. Mit dem Befehl wird der feststehende Entschluss an die Unterführer als ausführende Kommandostellen weitergegeben und dessen praktische Realisierung ausgelöst. Die Befehlsgebung ist deshalb ein mehr technischer Vorgang — dennoch ist auch sie ein Führungsakt von ausgeprägter persönlicher Färbung; in ihr äusserst sich in hohem Masse die *Persönlichkeit des Chefs*. Die Befehlsgebung ist eine Kunst, die man weitgehend erlernen kann, deren höchste Vollendung aber immer der überragenden Führerpersönlichkeit vorbehalten ist.

### III. Möglichkeiten der Befehlserteilung

Für die Gestaltung der Befehlsgebung bestehen *verschiedene Möglichkeiten*, die sich namentlich durch den Spielraum unterscheiden, der dem Unterführer bei der Ausführung des Befehls offen gelassen wird:

1. Das *Kommando*
2. Der *eigentliche Befehl*
3. Die *Weisung* (Instruktion).

*Das Kommando:* Bis in die napoleonische Zeit wurden ganze Armeen mit Kommandos im Gefecht geführt; dann verhinderte das Anwachsen der Heeresstärken und das Zusammenwirken der verbundenen Waffen diese Führungsmethode und ersetzte sie durch den Befehl und die allgemeine Aufgabenstellung.

Die unmittelbare Befehlsmethode des Kommandos bedient sich eines sprachlich genau normierten, knapp gefassten Befehlstextes, der beim Untergebenen eine ebenfalls genau umschriebene Handlung auslöst. Die Gefechtsführung mittels Kommandos ist heute nur noch auf den untersten Stufen (Gruppe, evtl. Zug) möglich.

*Der Befehl im eigentlichen Sinn:* Dieser bedeutet eine sprachlich frei formulierte, aber eindeutig umschriebene Willenskundgebung des militärischen Führers, der für den Untergebenen *imperativen Charakter* hat und seinen Gehorsam fordert. Der Befehl kommt zur Anwendung im kleineren taktischen Rahmen, für die Erreichung von Nahzielen und für Aktionen von beschränkter zeitlicher Dauer.

Je mehr der Befehl dem Unterführer Freiheit in der Durchführung des Auftrags lässt, um so mehr nähert er sich der allgemeinen Weisung. Eine begrifflich klare Trennung zwischen Befehl und Weisung lässt sich kaum geben; zweifellos darf davon ausgegangen werden, dass, auf je höherer Stufe der Befehlsempfänger steht, der Befehl immer weniger die Einzelheiten der Ausführung bestimmt und sich immer mehr darauf beschränkt, dem Untergebenen zu sagen, *was* er erreichen soll und was von ihm erwartet wird, während es ihm überlassen bleibt festzulegen, *wie* es getan werden soll. Darüber ist später noch ein Wort zu sagen.

*Die Weisung:* Die Weisung (Instruktion) beschränkt sich darauf, dem Untergebenen das *allgemeine Ziel* zu umschreiben und ihm gewisse *Richtlinien* zu setzen, nach denen er das Ziel erreichen soll. Innerhalb dieser generellen Anleitung hat der Untergebene volle Freiheit in der Durchführung, und zwar sowohl nach Zeit als auch nach Raum und Mitteln.

Mit Weisungen wird vor allem auf den höchsten operativen Stufen befohlen, wo die schöpferische Freiheit des Befehlsempfängers gewahrt werden muss und wo dem Unterführer auch die *Verantwortung* für seine Handlungen nicht abgenommen werden kann. Weisungen werden ferner auch dort erteilt, wo einem Verband eine Sonderaufgabe übertragen wird, deren Erfüllung nicht zum voraus festgelegt werden kann, sondern die ein Handeln nach den Umständen erfordert. Schliesslich sind überall dort bloss Weisungen (Direktiven) geboten, wo nach den Umständen ein konkreter Befehl gar nicht erteilt werden kann (z. B. «Weisungen für die Kampfführung in der Verteidigung»; «Weisungen für die Bekämpfung von Luftlandetruppen» usw.).

### IV. Die Befehlsarten

Je nach dem Stadium der Befehlserteilung, dem Kreis der Befehlsempfänger und den darin umschriebenen Gegenständen können verschiedene Arten des Befehls unterschieden werden:

1. Der *Vorbefehl*
2. Der *Einzelbefehl*
3. Der *Teilbefehl*
4. Der *Gesamtbefehl*.

*Der Vorbefehl:* (amerikanisch: «warning order») Dieser bedeutet eine vorausschauende Orientierung der Unterführer über einen bald bevorstehenden grösseren Befehl, bzw. eine grössere Aktion. Er wird im Streben nach Zeitgewinn sofort erteilt, sobald der Befehlende einige Klarheit über den Gesamtplan besitzt, ohne jedoch den Befehl im Einzelnen schon zur Verfügung zu haben. Der Vorbefehl soll dem Befehlsempfänger die Möglichkeit geben, sich vorzusehen

und die nötigen vorbereitenden Massnahmen im Hinblick auf die bevorstehende Operation zu treffen, noch bevor ein vollständiger Befehl vorliegt (z. B. Marschbereitschaft erstellen, in eine bestimmte Formation übergehen, eine Achse rekognoszieren usw.). Der Natur der Sache nach ist der Vorbefehl in der Regel nur sehr kurz und besteht meist nur aus einem knappen Stichwort, oder höchstens 2–3 kurzen Textsätzen.

*Der Einzelbefehl:* Mit dem Einzelbefehl wird einem *einzelnen Unterführer* sein taktisches Handeln vorgeschrieben. Dieser Befehl ist nur *an eine einzelne Persönlichkeit gerichtet* und enthält deshalb nur das, was der Betreffende für die Erfüllung seines persönlichen Auftrages wissen muss. Dieses napoleonische System der Befehlsgebung wird innerhalb einer laufenden Gefechts-handlung die meist angewendete Befehlsart sein; ihre Form wird in der Regel die mündliche sein. Damit ist der Vorteil verbunden, dass der Befehl individuell gestaltet und auf die Person des Unterführers ausgerichtet werden kann. Sehr oft werden diese Einzelbefehle «Sattelbefehle» sein, die vom Vorgesetzten an Ort und Stelle erteilt werden.

Der *Aufklärungsbefehl* ist ein typisches Beispiel des Einzelbefehls; er wird in der Regel vom Kommandanten persönlich dem Kommandanten des Aufklärungsorgans erteilt.

*Der Teilbefehl:* Dieser bezieht sich nur auf ein *sachliches Teilgebiet* einer Operation und enthält nur das, was für die Ausführung dieses Teils notwendig ist. In der Regel werden Teilbefehle als Einzelbefehle erteilt, da Teilaufgaben meistens von Einzelstellen ausgeführt werden.

*Der Gesamtbefehl:* Der Gesamtbefehl, oder «geschlossene Befehl», ist ein sowohl in sachlicher als auch in personeller Hinsicht *vollständiger Befehl*, der die abschliessenden Aufträge an sämtliche Unterführer enthält und ein reibungsloses Zusammenwirken aller Teile zu einem geschlossenen Ganzen ermöglichen soll. Wegen seines Umfangs wird der Gesamtbefehl in der Regel schriftlich erteilt; er wird auf der Stufe vom Regiment an aufwärts angewendet, während auf den untern Stufen grundsätzlich mündlich befohlen wird.

Angesichts des erheblichen Zeitbedarfs für die Ausarbeitung von Gesamtbefehlen kommen diese nur in jenen Lagen in Frage, in denen *genügend Zeit* zur Verfügung steht (z. B. in einer Verteidigungsstellung). Weitere Nachteile dieser Befehlsart liegen darin, dass sie unpersönlich ist, dass sie jeden Empfänger mit dem Ganzen belastet — also auch mit Dingen, die nicht jedermann angehen, woraus die Gefahr erwächst, dass das Ganze nicht gelesen wird — und dass das Risiko der Geheimnisverletzung hier grösser ist als bei Einzel- und Teilbefehlen. Der Gesamtbefehl wird deshalb eher eine Ausnahme für besondere Verhältnisse bilden.

## V. Die Befehlsformen

Nach der Form der Befehlserteilung werden zwei Formen von Befehlen unterschieden, wobei allerdings durch die Verwendung von technischen Übermittlungsmitteln gewisse Zwischenformen ermöglicht werden.

1. Der *mündliche Befehl*
2. Der *schriftliche Befehl*.

*Der mündliche Befehl:* Eine Befehlsausgabe vor versammelten Unterführern wird heute nur noch in seltenen Fällen möglich sein; der mündliche Befehl wird deshalb meistens ein Einzel- oder Teilbefehl sein. Er hat den Vorteil der personellen und sachlichen Unmittelbarkeit, indem sich Führer und Unterführer treffen, (meist wird sich der Vorgesetzte zum Untergebenen begeben; evtl. findet ein «Führergespräch» am Funk statt). Dieser Befehl steht unter dem unmittelbaren persönlichen Eindruck der Verhältnisse (Gelände, Feind, Lage bei den eigenen Truppen usw.), so dass im Befehl auf sie Rücksicht genommen werden kann. Auch können Fragen, Unklarheiten usw. an Ort und Stelle bereinigt werden — ohne dass aus dem «Gespräch» zwischen Vorgesetztem und Untergebenem ein unerwünschter «Kriegsrat» entstehen muss.

Mündlich erteilte Befehle sind in der Regel vom Befehlsempfänger oder einem seiner Führungshelfen nachzuschreiben (Befehlsdiktat), damit Einzelheiten festgehalten werden und nicht verloren gehen. Unter Umständen werden sie vom Vorgesetzten später «als Bestätigung» noch schriftlich ausgehändigt.

*Der schriftliche Befehl:* Dieser bildet die Regel bei umfangreichen Gesamtbefehlen. Bei kleineren Befehlen handelt es sich hier meistens um die nachträgliche schriftliche Bestätigung bereits mündlich erteilter Befehle.

## VI. Die allgemeinen Grundsätze der Befehlsgebung (die Befehlstechnik)

### 1. Der Inhalt des Befehls

Die Frage, wie weit der Befehl inhaltlich gehen soll, das heisst wie weit in die Einzelheiten hinein befohlen werden soll und darf, bildet das Kernproblem der ganzen Befehlsgebung. Ein allgemein gültiger, abschliessender Grundsatz hiefür lässt sich nicht geben, massgebend hiefür sind die beteiligten Persönlichkeiten, die äussern Verhältnisse, insbesondere die taktische Lage sowie die Notwendigkeit einer mehr oder weniger weit gehenden Koordination einer Aktion mit andern Kampfhandlungen.

Als allgemeines Prinzip mag gelten, dass der Befehl alles das enthalten soll, was der Untergebene wissen *muss*, um seinen Auftrag erfüllen zu können, aber nicht mehr. Dieses Prinzip hat seinen Grund einmal darin, dass es technisch gar nicht möglich ist, sich im Befehl auf zu weite Sicht hinaus zu binden. Auch der scharfsinnigste Kampfplan wird überholt sein, sobald ein Zusammenprall mit dem Gegner stattgefunden hat. Darüber hinaus kann nicht zum Voraus disponiert werden; selbst der noch so raffiniert ausgeklügelte «Fahrplan» wird bald durch die Ereignisse überholt; der Befehl soll deshalb nur so weit reichen, als sich die Verhältnisse überblicken lassen. Zwar muss der Führer auf weite Sicht planen; befehlen soll er aber nur bis zum nächsten Ziel. Napoleon hat hiefür das Wort geprägt: «*Prévoir loin et commander court*».

Zum Zweiten soll der Befehl nicht die Handlungsfreiheit des Untergebenen unnötig einengen und soll nicht Dinge vorschreiben, die in den Kompetenzbereich des Unterführers fallen. Damit wird die freie Initiative und die Verantwortungsfreude der untern Führer zum Nachteil des Ganzen beeinträchtigt. Immerhin wird nicht auf allen Stufen dasselbe Mass an Freiheit in der Ausführung zu gewähren sein und ebenso wird der Führer, der seine Unterführer kennt, auch nicht jeden Einzelnen gleich behandeln: während dem Einen nur das Endziel zu stecken ist, wird der Andere gewisse Zwischenziele benötigen, während einem Dritten die ganze Wegstrecke vorgezeichnet werden muss. Auf alle Fälle muss der Befehlende vermeiden, sich durch eine möglichst einengende Befehlsgebung eine Rückendeckung für sich selbst schaffen zu wollen! Dass es schliesslich der Befehl vermeiden muss, Dinge zu sagen, die selbstverständlich sind (z. B. Gegenstände der Ausbildung) bedarf keiner nähern Erläuterung. — Zwischen diesen Alternativen hat der Befehlende zu wählen. Darin, das richtige Mass zu finden, liegt die Kunst der Befehlsgebung!

### 2. Die Gliederung des Befehls

Auch hiefür gibt es kein bestimmtes Schema und auch keine zum Voraus festgelegte Reihenfolge der einzelnen Befehlspunkte. Je nach den Verhältnissen wird der Befehl einmal so, und ein andermal wieder anders aufgebaut werden. Immerhin gibt es eine gewisse Normalgliederung, die auch im Reglement «Truppenführung» (Ziff. 252) wiedergegeben ist und an die man sich mit Vorteil halten wird — nicht zuletzt im Blick auf eine gewisse Einheitlichkeit der Auffassung in der Armee.

#### A. Orientierung

Jedem Befehl, soweit es sich nicht um Vorbefehle sowie um kleinere Einzel- und Teilbefehle handelt, muss eine *Orientierung* vorangehen, die dem Untergebenen zeigt, von welchen Voraussetzungen der Entschluss und damit der Befehl ausgegangen ist:

- a) die *taktische Lage*, auf welcher der Befehl beruht,
- b) die *Absicht des Führers*, die mit dem Befehl verwirklicht werden soll.

*Die Orientierung über die Lage:* Hier gibt der Befehlende eine knappe Zusammenfassung der taktischen Lage, in der sich die bevorstehende Kampfhandlung abspielt. Der Chef schildert die Lage so, wie *er sie sieht und beurteilt*; es geht für ihn nicht darum, einfach weiterzugeben, was er selbst von seiner vorgesetzten Stelle erhalten hat. Diese Orientierung über die Lage durch den Befehlenden ist darum wesentlich, weil sie eine Erläuterung für die im Befehl enthaltenen Anordnungen bildet. (Der Befehlsempfänger hat seinerseits die Lage zu beurteilen und wird sich bei stark veränderten äussern Verhältnissen die Frage stellen müssen, ob und wie weit der erhaltene Befehl noch gültig sei.) — Die Lageschilderung darf nicht lang sein, um den Befehl nicht über Gebühr zu belasten; längere Lagebeschreibungen gehören in besondere Nachrichtenbulletins.



*Die Orientierung über die Absicht des Führers:* Dieser — neben den Einzelaufträgen — wichtigste Punkt des ganzen Befehls hat zum Zweck, die Untergebenen über den *Kampfplan* (*idée de manœuvre*) des Führers zu orientieren. Darin umreißt der Befehlende in kurzen Zügen seine eigene Führungsidee und gibt damit den Unterführern einen klaren Begriff davon, wie er sich den Ablauf der Aktion denkt. Auch hier geht es um die *Absicht des Befehlenden*. Dieser hat nicht einfach den selbst erhaltenen Auftrag wiederzugeben, sondern die Art und Weise, wie er seinen Auftrag lösen möchte. Der Befehlende wird deshalb nicht sagen «ich habe den Auftrag...» (womit nicht selten ein Abschieben der Verantwortung nach oben verbunden ist), sondern er wird seine eigene Führungsabsicht hervorheben und sagen «ich will...».

Die *Bekanntgabe der Absicht* des Befehlenden (seines Kampfplans) vermittelt den Untergebenen ein Bild der geplanten Kampfhandlung; sie erkennen damit den Sinn des eigenen Auftrags innerhalb des Ganzen und haben die Möglichkeit, ihre Tätigkeit in den Gesamtplan einzuordnen. Gleichzeitig sollen dadurch die Untergebenen in die Lage versetzt werden, *im Verlauf des Gefechts stets im Sinn des Ganzen handeln zu können*. Das Wissen um die Absicht des Kommandanten bildet jederzeit die Richtschnur für ihr Verhalten, auch wenn die erhaltenen Aufträge durch die Verhältnisse überholt werden sollten und keine neuen Befehle eintreffen. Die Kenntnis des Plans gibt den Untergebenen die Möglichkeit, in jeder Lage aus eigener Initiative zu handeln — nötigenfalls ausserhalb und unter Umständen sogar gegen den erhaltenen Auftrag.

Die Bekanntgabe der Absicht hat jedoch nicht den Sinn einer «Begründung». Der Befehlende wird seinen Plan nötigenfalls erläutern, damit er von allen Untergebenen sicher verstanden wird; eine Begründung, oder gar Rechtfertigung seiner Absicht schuldet er jedoch seinen Untergebenen nicht. Er trägt dafür allein die Verantwortung.

#### *B. Die Aufträge an die Unterführer*

Die den einzelnen Unterführern erteilten Einzelaufträge sind die logische Konsequenz des Führerentschlusses. Darin wird jedem Einzelnen gesagt, was er zu tun hat und welche Truppen ihm dafür zur Verfügung stehen. Nötigenfalls sind auch die Kommandoverhältnisse zu regeln. Doppel- oder Alternativaufträge sind dabei nach Möglichkeit zu vermeiden.

Nach dem Grundsatz der «Einheit des Befehlsempfangs» richtet sich die Befehlsgebung grundsätzlich nur an die *direkt Unterstellten* des Befehlenden, nicht jedoch an weitere Befehlsempfänger.

#### *C. Besondere Anordnungen*

Wenn die besondern Anordnungen (Aufklärung, Sicherung, Fliegerabwehr, Verbindungen, Versorgungsfragen usw.) einen gewissen Umfang annehmen, sind sie aus dem Gesamtbefehl herauszunehmen und in Einzel- oder Teilbefehle zu ordnen. Damit wird vermieden, dass der Befehl allzu umfangreich wird und dass er mit Dingen belastet wird, die nicht von allgemeinem Interesse sind. Dies hat auch den Vorteil, dass die Sachbearbeiter in den Stäben von Anfang an die ihre Tätigkeit betreffenden Befehle selbst in die Hand bekommen.

#### *D. Standort des Führers (Meldeachse, Meldesammelstelle)*

### *3. Die besondern Anforderungen an den Befehl*

- a) Der Befehl muss gründlich *durchdacht und überlegt* sein, damit er möglichst endgültig ist. Befehle, die kurze Zeit nach ihrem Erlass durch *Gegenbefehle* abgeändert oder gar ersetzt werden, zeigen in den meisten Fällen, dass sie nicht sorgfältig genug vorbereitet wurden. Die hierfür aufgewendete Zeit lohnt sich immer, denn Gegenbefehle untergraben nicht nur das Vertrauen in die Führung, sondern verursachen auch Missverständnisse und bewirken Unsicherheit. *Ordre-Contreordre-Désordre*.
- b) Der Befehl muss *einfach und klar verständlich* sein. Er darf weder Zweifel offen lassen, noch darf er in der Ausführung irgendwelche Halbheiten oder gar Abweichungen erlauben. Die Formulierungen müssen für den Befehlsempfänger zwingend sein und durch die Prägnanz ihrer Sprache überzeugend wirken. Darin liegt die Kunst der Befehlsgebung; für einen klaren Plan wird sich allerdings auch immer ein klarer Befehl finden.

Sehr zu empfehlen ist in der Befehlsgebung die Verwendung von *Befehlsskizzen*, Plänen, Tabellen, Graphiken usw., die in ihrer graphischen Darstellungsweise häufig viel deutlicher als es Worte zu tun vermöchten zeigen, auf was es ankommt.

Gefährlich ist die sog. «Befehlssprache», die nicht selten mit hochtrabenden und gestelzten Wendungen, Superlativen, taktischen Modeworten und Gemeinplätzen arbeitet und vor lauter Fachlichkeit schwer verständlich wird. (Voraussetzung für das Verständnis ist allerdings eine gewisse *unité de doctrine* im Sprachgebrauch, so dass in der ganzen Armee dieselben einheitlichen Begriffe verwendet werden. Es ist eine Frage der Friedensausbildung, zu erreichen, dass jedermann unter demselben Begriff dasselbe versteht, damit es nicht nötig ist, in den Befehlen noch sprachliche Erläuterungen zu geben.)

Bereits im Jahre 1897 hat der nachmalige General Wille zur Forderung nach Einfachheit der Befehle folgende, heute erst recht beherzigenswerten Sätze geschrieben:

«Ein militärischer Befehl muss so *einfach* sein, dass der Laie, der ihn liest oder hört, zum Glauben berechtigt ist, seine Abfassung sei etwas Kinderleichtes und jeder mit gesunden Sinnen begabte Mensch könne es ohne Weiteres leisten.

Der Fachmann aber empfindet in der Einfachheit des Befehls das Vorhandensein der obersten Eigenschaften des Truppenführers, klares Beherrschen der Situation, bewusstes Wollen, er wird, sich selbst fast unbewusst, getrieben, in den Willen seines Führers einzudringen und ihn durch Einsetzen seiner ganzen eigenen Kraft zur vollen Geltung zu bringen!

Der schlichte und einfache Befehl, aus welchem sich die vielgestaltige Frucht eines harmonischen Zusammenwirkens des vielgliedrigen Heereskörpers entwickelt, ist das Ergebnis eines scharfen Nachdenkens über die Situation und über die gegebenen Mittel, über deren Leistungsfähigkeit und zu erwartende Wirkung, um den der Situation entsprechenden Willen zum Ausdruck zu bringen!«

- c) Der Befehl muss *zeitgemäss* sein. Er muss beim Empfänger so rechtzeitig eintreffen, dass er diesem nicht nur erlaubt, fristgerecht seine eigenen Massnahmen zu treffen, sondern auch seinen Unterführern die erforderlichen Ausführungsbefehle zu erteilen. Abgesehen von der speditiven Arbeit des Führers und seiner Gehilfen wird dies insbesondere erreicht durch:
  - zeitliche und sachliche *Staffelung der Befehle* nach Dringlichkeit,
  - rechtzeitige Vororientierung der Unterführer durch *Vorbefehle*,
  - Trennung des eigentlichen Befehls und der besonderen Anordnungen,
  - Verwendung von graphischen Mitteln, Befehlsskizzen usw.
- d) Der Befehl muss *subjektiv durchführbar* sein. Dem Unterführer ist ein Auftrag zu erteilen, der wohl hohe Ansprüche an ihn stellen darf, den er aber bei richtigem Verhalten erfüllen *kann*. Jede Überforderung der Untergebenen muss vermieden werden, denn früher oder später werden Initiative und Tatkraft gelähmt, wenn es trotz allem Einsatz nicht gelingt, den Auftrag zu erfüllen.
- e) Schliesslich muss sich der Befehlende sofort davon überzeugen, dass der Befehlsempfänger ihn *richtig verstanden* hat. Er muss sich den Befehl «quittieren» lassen; insbesondere wird er sich Absicht und Auftrag wiederholen lassen, bevor der Unterführer an den Vollzug geht.

## VII. Die Kontrolle der Befehlsausführung

Die militärische Führungstätigkeit erschöpft sich nicht in der Befehlsgebung — viel breiteren Raum nimmt die Kontrolle ein, die der Führer, unterstützt durch seinen Stab, über die richtige und energische Ausführung seiner Befehle ausübt. Der Praktiker General Patton ist der Ansicht, dass nur 5–10 % des Arbeitsaufwandes des Führers auf die Befehlsgebung zu verwenden seien, während die übrigen 90–95 % der Kontrolle der Ausführung zu dienen haben. Bei dieser Kontrolle handelt es sich nicht um eine polizistenhafte Überwachung der Arbeit der Untergebenen, sondern um eine in tätiger, unterstützender, koordinierender und anspornender Form gestaltete Führungstätigkeit des Chefs.

*Kurz.*