

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

**Band:** 57=77 (1911)

**Heft:** 6

**Artikel:** Normalverfahren und Führerausbildung

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-29194>

### **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:** 26.01.2026

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

Reglementen bestimmte Richtlinien für ihr Verhalten vorgezeichnet, andererseits war ihnen im Kriege aber auch die Freiheit gelassen, den Verhältnissen des Einzelfalles Rechnung zu tragen.

P. R.

### Normalverfahren und Führerausbildung.

In dem vorstehenden Artikel ist dargelegt, daß gerade wir in unsern Verhältnissen ein Normalverfahren bedürfen, das dem Truppenführer als Ariadne-Faden in den Wirrnissen und Bedrängnissen des Kampfes dient. Ich bin überzeugt, daß damit der Mehrzahl unserer Offiziere aus der Seele geschrieben ist. Ich aber bin gegenteiliger Meinung und glaube, daß gerade unsere Verhältnisse viel eher darauf hinweisen könnten, den Truppenführern — sofern das überhaupt möglich und statthaft wäre — keinerlei Wegleitung zum taktisch richtigen Handeln zu geben.

Es sei zuerst hierüber ganz allgemein, ohne unsere besonderen Verhältnisse in Erwägung zu ziehen, gesprochen.

Solche Wegleitungen, die sich bis zum Aufstellen und Vorschreiben eines Normalverfahrens verdichten können, werden aus den sogenannten Kriegslehren herausgeschält und, sofern längere Zeit keine Kriege stattgefunden haben und inzwischen neue vervollkommnete Waffen und andere Hilfsmittel erfunden worden sind, werden sie konstruiert aus Schießplatz-Erfahrungen oder auch aus bloßen Kalkulationen und Erprobungen bei Manövern. Bei den auf Schießplatz-Erfahrungen und auf Erwägungen beruhenden Wegleitungen kommt es nun nur zu leicht vielfach vor, daß bei ihrer Konstruktion gar nicht oder nur sehr flüchtig das Wesen des Krieges mit in Betracht gezogen worden ist. So hat z. B. der mandschurische Krieg bewiesen, daß alles, was über die ungeheure Wirkung unserer heutigen Waffen und über deren, alle frühern Gewohnheiten gänzlich verändernden Einfluß auf das Kampfverfahren bewiesen und gelehrt wurde, mehr oder weniger gänzlich Illusion ist.

Das ist auch vielfach der Fall bezüglich der Lehren über zweckmäßiges *mechanisches* Kampfverfahren, die aus Vorkommnissen und Wahrnehmungen in Kriegen abgeleitet werden; ganz besonders dann, wenn man einen Kriegsverlauf beobachtet und studiert mit der ausgesprochenen Absicht, daraus das neue zeitgemäße, dem heutigen Stand der Wissenschaft und den Waffen von heute entsprechende Verfahren zu lernen. Die sogenannte Buren-Taktik kurzen Daseins liefert für dieses den Beweis. Wenn man dieser, als einer kurz dauernden Verirrung keine große Bedeutung beimessen will, so dürfte doch die österreichische Taktik 1866 als klassischer Beweis dieser Behauptung anerkannt werden müssen. Das damalige Kampfverfahren der Oesterreicher beruhte auf selbstgemachten Kriegserfahrungen, die sie 1859 in ihrem Kriege gegen Frankreich gesammelt, die dann von Offizieren, die dabei gewesen, gesichtet und zu den Vorschriften verarbeitet worden

waren, von denen man überzeugt war, sie gäben das geeignete Verfahren, um die erhöhte Wirkung der feindlichen Waffenwirkung wett zu machen, während dem sie in Wirklichkeit gerade das Verfahren gaben, diese Wirkung zu erhöhen. Wenn auch zugegeben werden soll, daß die österreichische Normaltaktik von damals den Hinterladern gegenüber ganz besonders unheilvoll war, so muß doch mit aller Entschiedenheit daran festgehalten werden, daß die preussischen Hinterlader nicht der entscheidende Grund waren. Dieses war das Normalverfahren selbst und die falsche Erziehung und Ausbildung von Führer und Truppe. Diese verschuldete, daß die österreichische Unterführung und Truppe nicht aus ihrem, auf „Kriegslehren“ beruhenden Normalverfahren herauskonnten, während die Ausbildung und Erziehung, die die preußische Armee erhalten, Truppe und Teilführung dazu antrieb, die Fesseln ihres eingedrillten Normalverfahrens zu sprengen und das Wissen und Können zu gebrauchen, um so zu handeln, wie Willensenergie und gesunder Menschenverstand geboten.

Hier in diesen Blättern habe ich seit vielen Jahren und wiederholt meine Ueberzeugung ausgesprochen, daß es eine verhängnisvolle Illusion sei, aus Kriegsvorkommnissen eine Lehre über zweckmäßiges mechanisches Kampfverfahren abzuleiten. Insbesondere verweise ich auf das, was ich in Nr. 21 Jahrgang 1906 dargelegt habe.

Diese Ueberzeugung ist mir aber kein Hindernis, zu wissen und bei jedem Studium eines Krieges von neuem wieder zu empfinden, welch mächtiges Bildungsmittel die Kriegsgeschichte ist. Dasjenige, was der Erschaffung eines vertrauensverdienenden und von schlichtem Selbstvertrauen durchdrungenen Heerwesens am meisten immer im Wege steht, ist, daß im Frieden das Bewußtsein des Wesens des Krieges einschlummert, denn alles läßt sich im Frieden ohne dies viel müheloser und hübscher gestalten. Durch das Studium der Kriege ist dieses Bewußtsein wach zu erhalten und mit ihm die klare Erkenntnis der unerbittlichen entscheidenden Bedingungen für Erfolg und Mißerfolg. Je tiefer man durch das Studium der Kriegsgeschichte in das Wesen des Krieges eindringt und die entscheidenden Ursachen für Sieg und Niederlage erkennt, desto bedeutungsloser erscheinen einem die Nebenursachen: Formationen und Verfahren. Je mehr man aber bezüglich dieser und bezüglich des dazu gehörenden korrekten Denkens und Handelns, durch das Studium der Kriegsgeschichte lernen *will*, desto mehr verwischt sich die Erkenntnis der entscheidenden Ursachen. Für Verdy du Vernois, den bahnbrechenden Lehrer der Truppenführung, war das Fazit seiner eigenen Kriegserfahrungen: „Im Kriege ist zwei mal zwei nicht immer vier; man weiß nie, ob man zur Regel oder zu ihrer Ausnahme zu greifen hat. Darum bleibt auf diesem schwankenden Boden nichts andres übrig, als um so mehr an die eigene Kraft zu appellieren. Klarheit in dem, was man vor hat, und Energie in der Durchführung dessen, was man beabsichtigt, das sind diejenigen Piloten, welche noch am besten über die zahllosen Klippen hinwegführen.“

— Soll man nun aus der Kriegsgeschichte nicht auch erkennen wollen, welches Verfahren und Verhalten beihalf bei Sieg und Niederlage und ganz besonders, welches sich als verderblich erwies? Und soll man nun nicht in den offiziellen Vorschriften Winke und Anleitung zu zweckentsprechendem Handeln geben und als Grundlage für das den Umständen entsprechende richtige Handeln ein in absoluto richtiges Verfahren darlegen?

Diese Fragen müssen unbedingt bejaht werden, obgleich ich der Ansicht bin, daß der Truppenführer nur die *vollständige* Kenntnis der hauptsächlich, im Gefecht eine Rolle spielenden Mittel und ihrer guten und bösen Seiten zu besitzen braucht, und daß zu solcher vollständigen Kenntnis gar keine Kriesslehren notwendig sind, weil sich ihre guten und bösen Seiten für jeden, der denken kann und denken will, aus ihrer Kenntnis ganz von selbst ergeben. Und im fernern bin ich der Ansicht, daß das wünschenswerte Ideal wohl wäre, dem Truppenführer, *der dem Wesen des Krieges entsprechend erzogen ist*, gar keine Anleitung zum zweckdienlichen Gebrauch der Mittel zu geben, sondern ihm vertrauensvoll zu überlassen, so zu handeln, wie ihm sein von seinem Charakter geleitetes Denken gebietet.

Das ist aber ein unerreichbares Ideal und dürfte auch dann nicht erstrebt werden, wenn es erreichbar wäre. Das gilt hier gleich wie für alle menschlichen Dinge. Das Bedürfnis nach Vorbild und Anleitung ist tief in unserem menschlichen Wesen begründet. Auch dem größten Genie ist es von Nutzen, wenn es durch Erfahrungen und Lehren anderer auf den Weg gewiesen ist. Wir ändern aber wollen etwas haben, das uns gleichzeitig als Barriere gegen das Hinabgleiten ins Uferlose und als Wegleitung dient. Wenn das vorhanden ist, so gehen wir viel vertrauensvoller auf den *eigenen* Füßen. Gibt man es uns nicht, dann suchen wir es selbst und geraten leicht dabei auf Irrwege, die unrettbar immer weiter von dem in absoluto Richtigen wegführen. An Stelle einer Lehre darüber entstehen so viel Schulen, wie Leute sind, die Schüler um sich sammeln können, und in dem Kampf der Lehren miteinander um die Macht werden diese immer spitzfindiger und entfernen sich immer weiter von der einfachen Wahrheit.

Ob nun die unvermeidliche notwendige Anleitung zum taktisch richtigen Handeln nur in Darlegungen und Fingerzeigen besteht, oder in der Aufstellung eines Normalverfahrens, das sich eindrillen läßt, wie die Gewehrgriffe, erachte ich für ganz bedeutungslos, *sofern die richtige Führererziehung vorhanden ist, und sofern die Führerausbildung mit Hilfe dieser Anleitung im richtigen Geist betrieben wird.*

Das ist dasjenige, worauf es allein ankommt. Mangelt es an diesen beiden Erfordernissen, so wird auch aus einer ganz allgemein gehaltenen Anleitung sehr rasch durch die Praxis überall ein Normalverfahren entstehen, das jeden Tritt ordnet und die Anleitung zum taktisch richtigen Handeln — mag sie sich auf allgemein gehaltene Darlegungen beschränken oder die detaillierte Vorschrift eines Normalverfahrens sein — wird dann zu gar nichts

andern als zum Schlußglied in der Kette der Mittel, durch die die Führer unselbständig und impotent beim Handeln vor dem wirklichen Feind gemacht werden. — Das einzige, was dann sicher gestellt ist, sind korrekte Manöverbilder nach dem offiziellen Denken.

Je vollkommener aber die beiden Erfordernisse: richtige Führererziehung und Führerausbildung, vorhanden sind, desto gleichgültiger wird es, ob ein Normalverfahren aufgestellt wird, das alles bis ins Kleinste regelt, ob nur allgemein gehaltene Winke gegeben werden, ob man die Führer ohne jede offizielle Wegleitung läßt, oder auch ob das offizielle Normalverfahren der Zeit und ihren Waffen entspricht. Denn dann ist in den Offizieren, und durch sie in der Truppe jenes Wesen vorhanden, das, sobald es sein muß, mühelos die Fesseln der Selbsttätigkeit sprengt, denn dann ist in Truppe und Führer das Wesen vorhanden, das auch unter den ungeheuren seelischen Einflüssen des Kampfes die Piloten findet, die am besten über die zahllosen Klippen hinwegführen: Klarheit in dem, was man vor hat, und Energie in der Durchführung dessen, was man beabsichtigt. Das hat 1866 die preußische Armee bewiesen, sie zog ins Feld, eingedrillt in ein Normalverfahren, das wahrlich der Zeit nicht mehr entsprach.

Durch eine von der ersten Stunde der Dienstzeit beginnende und durch geeignete Behandlung während ihrer ganzen Dauer fortgesetzte richtige *Führer-erziehung* wird jenes Manneswesen entwickelt, in dessen Selbständigkeit und Selbsttätigkeit man Vertrauen setzen kann. Dieses Vertrauen gegenüber den Untergebenen ist die Grundbedingung, um im Kriege handeln zu können.

Wo dies Vertrauen nicht vorhanden ist, da wird auch das größte Wissen und Können des Führers zweckdienliche Entschlüsse und Energie in der Durchführung nicht sicher stellen, selbst das größte Feldherrngenie ist gelähmt. Als Constantin von Alvensleben bei Marslatour inne wurde, daß er die ganze ungeheure Uebermacht der Bazain'schen Armee sich gegenüber hatte, befahl er erst recht die Fortsetzung der Offensive und sagte zur Begründung: das kann auch nur ich, denn niemand sonst hat eine solche Truppe.

Die Erziehung bedarf der Ergänzung durch die *Ausbildung*. Diese erschafft das Selbstvertrauen, das die durch die Erziehung geschaffene Selbständigkeit bedarf, um berechtigt zu sein, um das der Lage entsprechende erkennen zu können und um nicht zusammenzubrechen, wenn es schief geht.

Kann man in den Verhältnissen der Miliz die Truppenführer so ausbilden und erziehen?

Was die Ausbildung anbetrifft, so darf man sich keine Illusionen machen, das ist nicht im genügenden Maße möglich. Denn das Hauptmittel, um Selbstvertrauen in eigenes richtiges Denken herbeizuführen, hat man nicht im genügenden Maße: *die Uebung*. Unsere Uebungen mit der Truppe sind viel zu kurz und das Avancement von einem Grad in den andern geht viel zu rasch. *Um so mehr muß bei uns das Schwergewicht bei der Führererschaff-*

ung auf die Erziehung zur Selbständigkeit im Denken und Handeln gelegt werden. Diesem obersten Ziel der Erziehung muß alles dienstbar gemacht werden, das gilt für den ganzen Dienstbetrieb und für das ganze Ausbildungsverfahren, nicht bloß der Offiziere selbst, sondern auch der Mannschaft. Alles was das fördert, ist gut, alles was das erschwert oder gar verhindert, ist verderblich. Viel besser ist es, die Offiziere zielbewußt zu selbständigem Denken und zu Entschlossenheit in allen Lagen zu erziehen, als über dem Streben nach erfreulichem Ausbildungsergebnis bei den Offizieren und bei der Truppe solche Erziehung zu vernachlässigen. Man muß wissen, daß, je vollkommener die Erziehung der Offiziere zu selbständigem Denken und entschlossenem Handeln ist, desto bedeutungsloser wird, wenn sie mangels genügender Kenntnisse falsch denken und unrichtig handeln. Die Gefahr, dies Leitmotiv für die Führererschaffung in der Miliz zu verlassen, ist immer sehr nahe liegend, wenn die Erschaffung des Könnens vorwiegend theoretisch, d. h. ohne Truppen, gemacht werden muß. Aber auch hierbei kann Selbständigkeit und Selbsttätigkeit entwickelt werden, aber es kann auch dabei der in der Persönlichkeit liegende und durch Erziehung entwickelte Trieb zu Selbstvertrauen getötet werden.

Dieser Gefahr kann nur begegnet werden, wenn bei aller Unterweisung das Verlangen nach *eigenem* Denken und *nur diesem* entsprechenden Handeln obenan steht und das der Anleitung und den Lehren korrekt entsprechende Denken nur allmählich, gewissermaßen indirekt herbeigeführt werden will. Die Gefahr, bei der geistigen Führerausbildung anders zu handeln, ist umso größer, je mehr, mangels an genügender Zeit zu gründlicher Ausbildung, kursorisch vorgegangen werden muß und ein Normalverfahren den Ariadne-Faden zu richtigem Denken und Handeln geben will. Denn auf diese Art lassen sich, den Schüler, den Lehrer, den Inspektor und die ganze Welt befriedigende Darstellung der Lösung taktischer Aufgaben sicherstellen.

Je weniger es möglich ist, jene gründliche Ausbildung zu geben, aus der ganz von selbst Selbständigkeit des Denkens und diesem Denken entsprechenden, konsequenten Handeln emporwächst, desto weniger darf man die Schablone zum korrekten Handeln geben, sondern muß den Auszubildenden zwingen, sich auf sich selbst zu verlassen.

Dies ist die einzige Lösung des Problems der Führer-Ausbildung in der Miliz, mit der das Ziel erreicht werden kann.

Wohl ist die Truppenführung eine Kunst. Sie ist die höchste Kunst von allen, denn bei ihr liegt das Können einzig im *Charakter*. Daher ist die Entwicklung der bezüglichen Charakter-Eigenschaften, das erste, wenn nicht einzige Mittel um ein befriedigendes Können sicherzustellen. Darin liegt, daß es ein verhängnisvoller Irrtum ist zu glauben, daß auch in dieser wie in andern Künsten die bloße Ausbildung zum *Handwerker*, das heißt zu einem Mann, der nur die Fertigkeiten besitzt und die rein mechanische Mache versteht, genügend sei um, wenn auch kein Kunstwerk, so

doch ein annehmbares Werk sicherzustellen. Gerade das Gegenteil ist der Fall. Für die Reserve-Taktik, um das Bild eines korrekt verlaufenden Manövers herbeizuführen, mag es genügen, vor dem wirklichen Feind zerschellt jede handwerksmäßige Ausbildung, denn handwerksmäßige Ausbildung verursacht handwerksmäßige Auffassung der Lösung der Aufgabe und solche bedarf keine Charakterstärke. Es gibt keine andere Kunst, die mit so einfachen, leicht zu erlernenden Mitteln und Kunstgriffen zu arbeiten hat, wie die Truppenführung. Darin liegt für den Schwachen die Verlockung, die Kunst in der korrekten Anwendung der erlernten Schablone zu erblicken.

Wohl können nicht alle Truppenführer künstlerisch veranlagt sein und es mag auch richtig sein, daß es die wenigsten sind. Thorheit wäre zu verlangen, nur Truppenführer von Gottes Gnaden zu haben, aber der Keim zu *diesem* künstlerischen Wesen liegt in jedem *Manne* und kann durch Erziehung und Ausbildung so entwickelt werden, daß, wenn auch kein großes Kunstwerk, so doch ein Werk zustande gebracht werden kann. Nicht die Genies, die großen Künstler der Truppenführung, haben die Siege von 1866, 1870/71 und 1904 herbeigeführt, sondern die allgemeine Tüchtigkeit.

### Die „gepanzerte Faust“. Dänemark in ihren Griffen.

Ogleich die beiden derart betitelten sensationellen Artikel des „Daily Express“ vom größeren Teil der englischen und von der gesamten dänischen Presse desavouiert und in ihrer Tendenz gemißbilligt worden sind, so bilden sie doch bemerkenswerte Symptome.

Der „Daily Express“ will durch diese Artikel zeigen, wie Deutschland im Laufe seiner maritimen Entwicklung Dänemark in die Maschen seiner weit-schichtigen Pläne gebracht habe. Holland aber sei im Verfolg dieser Politik ebenfalls überredet, einen Verteidigungsplan anzunehmen, der vortrefflich mit den Bedürfnissen Deutschlands in gewisser Hinsicht übereinstimme, und zugleich nachteilig auf die unabhängige Stellung Belgiens einwirke.

Der nach Dänemark entsandte Sonderbericht-erstatte des „Daily Express“ schreibt aus dem viel-geannten Hafen der dänischen Westküste, *Esbjerg*: „Seit dem denkwürdigen Besuch eines mächtigen englischen Geschwaders an dieser Küste 1908, der mit bedeutsamer Schnelligkeit der unvermerkten Demonstration elf großer deutscher Kriegsschiffe vor *Esbjerg* folgte, hatten die Bürger dieser kleinen Handelsstadt keine Gelegenheit mehr, das glänzende Schauspiel eines Flottenbesuchs zu genießen. Ich bezweifle, daß sie dies bedauern, und glaube im Gegenteil, daß sie beten, daß der Tag, an welchem Deutsche und Engländer ihnen den nächsten Besuch abstatten, noch in weiter Ferne liegen möge. Zurzeit machen aber eine Menge beunruhigender Umstände die Gemüter von *Esbjerg* und längs der ganzen dänischen Grenze besorgt. Die Atmosphäre ist mit dunklen Gerüchten über fieberhafte Tätig-