

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

**Band:** 64=84 (1918)

**Heft:** 34

**Artikel:** Zur Psychologie des Befehlens

**Autor:** Frick, W.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-34470>

### **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:** 16.01.2026

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

Die monatelang vorausgesagte deutsch-österreichische Angriffsoperation kam dann wirklich Ende Oktober zur Entwicklung, aber nicht im Gebirge, sondern an der Isonzofront. Sie setzte ein mit dem Stoße einer deutschen Kraftgruppe gegen den linken Flügel der italienischen Heeresgruppierung im Raume von Flitsch-Tarvis, während zu gleicher Zeit österreichisch-ungarische Kraftgruppen auf dem Bateplateau und auf der Doberdohochebene frontal anpackten. Das Resultat dieses kombinierten Flanken- und Frontdruckes war ein explosionsartiges Einstoßen und Aufrollen des gegnerischen linken Flügels, so daß der italienischen Heerführung nichts anderes übrig blieb als ein überstürztes und verlustreiches Ausweichen zunächst hinter den Tagliamento. Da aber durch dieses Ausweichen die um den Plöckenpaß gruppierten italienischen Kräfte in die Luft gestellt wurden, mußten auch diese hinter den Tagliamento zurückgenommen werden. Das bewirkte dann wieder ein fast automatisches Auslösen von österreichischen Flankenstößen von der kärntischen und der Dolomitenfront her. Unter dem Einfluß dieser alternierenden Front- und Flankenwirkung — in der Skizze mit den Pfeilstrichen angedeutet — wurden die italienischen Isonzoarmeen bis hinter die Piave zurückgezwungen, so daß nun ein Frontverlauf entstand, wie er in der Textskizze mit dem breiten Strich eingezeichnet ist. Dadurch war für die österreichische Heeresleitung eine wesentliche Besserung in der operativen Lage erreicht worden. Man hatte nicht nur die gesamte Front verkürzt, sondern den Gegner in Stellungen zurückgedrängt, die wesentlich ungünstigere Offensivbedingungen bieten, als man sie selbst besitzt. Das bot die Möglichkeit, trotz dem Eintreffen französischer und britischer Verstärkungen die deutsche Hilfsgruppe wieder für die Westfront zur Verfügung zu stellen und allfällige gegnerische Bewegungen beobachtend abzuwarten. Auf der italienischen Seite, auf der der Oberbefehl von Cadorna auf Diaz übergegangen war, blieb man vorläufig zu strikter strategischer Defensive verurteilt.

Das Jahr schließt dann ab mit einem österreichischen Offensivversuch, der im Juni gleichzeitig an der Gebirgsfront und an der Piave unternommen worden ist. Dieser Versuch bedeutete für die österreichischen Waffen einen totalen Fehlschlag. Im Gebirge blieb man vor den Gegenangriffen italienischer, britischer und französischer Truppen gleich in den ersten Angriffsstadien stecken und an der Piave kam man zwar auf die andere Uferseite, mußte aber vor dem Druck der italienischen Reserven die gewonnenen Stellungen wieder räumen. (In der Skizze sind die österreichischen Angriffsrichtungen mit den kurzen Spitzpfeilen und den umgebogenen Pfeilstrichen, diejenigen der Italiener und ihrer Verbündeten durch die Pfeile mit dem unterbrochenen Schaft angedeutet.) Der Jahresabschluß hat somit der italienischen Heeresleitung und damit der Entente überhaupt mit dem prompten Abweisen der österreichischen Offensive neben dem taktischen Erfolge an und für sich einen entschiedenen moralischen Wertzuschlag gebracht, wenn auch die operative Lage im allgemeinen die gleiche geblieben ist, wie sie vor dem feindlichen Angriffsversuch bestanden hatte.

#### 4. Die mazedonisch-albanische Front.

Am wenigsten eigentliche militärische Bewegungen hat die mazedonische Front aufzuweisen. Im

Grunde genommen ist es das ganze Kriegsjahr hindurch bei einem steten Hin und Her kleiner Angriffe und Gegenangriffe geblieben, die in keinem Frontabschnitt eine die Situation umwälzende Wirkung gebracht haben. So kommt in erster Linie die immer mehr in die Erscheinung getretene Einstellung der griechischen Armee in die alliierte Front in Betracht. Sodann der doppelte Wechsel im Oberkommando, indem zuerst General Sarraill durch General Guillaumat ersetzt und dieser kurze Zeit darauf wegen seiner Berufung auf den Militärgouverneurposten von Paris von General Franchet d'Espèrey abgelöst worden ist.

Erst im letzten Abschnitte dieses Kriegsjahres hat im albanischen Frontstück zwischen dem Adriatischen Meer und dem Ochridasee eine Kooperation italienischer und französischer Streitkräfte eingesetzt, um die österreichischen Postierungen in nördlicher Richtung gegen Elbasan und die Skumbilinie zurückzudrängen. Diese Bewegungen, die zur Zeit noch nicht abgeschlossen sind und deren endlicher Ausgang noch nicht beurteilt werden kann, haben zunächst den Erfolg gezeitigt, daß es gelungen ist, die vordersten österreichischen Stellungen zu nehmen und Fjeri und Berat zu besetzen.

-t.

### Zur Psychologie des Befehlens.

Die Grundlage des soldatischen Wesens ist Erziehung, Erziehung zum Mann im vollsten Sinne des Wortes. Alle Erziehung beruht aber auf Autorität, ideal gesprochen auf der Autorität des in möglichst jeder Weise Höherstehenden. Bei der Selbsterziehung wird dieses Vorbild frei gewählt und nachzuahmen versucht. Bei der Fremderziehung zwingt der Höherstehende kraft seiner Stellung den zu Erziehenden gewissermaßen, nach seinem Willen zu leben, bis er diese Lebensweise später selbst fortführen kann.

Auf die Bedeutung der Erziehung im Heerwesen ist schon genügend hingewiesen worden, dagegen scheint uns, daß der psychologischen und pädagogischen Seite des Befehls bei uns im allgemeinen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Die militärische Erziehung erfolgt hauptsächlich durch den kategorischen Befehl und die Machtmittel, die ihm zur Durchführung verhelfen, das heißt, durch die Strafe, die dem Widerwilligen bei Nichtbefolgen des Befehls bevorsteht. Es ist aber ganz selbstverständlich, daß bei der heutigen notwendigen Selbständigkeit des einzelnen Mannes Befehl und Strafe allein nicht genügen, den Mann immer und unter allen Umständen zur vollen Pflichterfüllung zu veranlassen. Wo das überwachende Auge des Vorgesetzten und damit die Wahrscheinlichkeit einer Strafe fehlt, wird eben der nicht zum unbedingten, ich möchte sagen, blinden Gehorsam Erzogene vielleicht versagen. Wenn er nicht versagt, geschieht es nur darum nicht, weil der Soldat die Richtigkeit des Befehls erkannt hat. Er führt ihn dann gewissermaßen freiwillig, nach Prüfung der Verhältnisse durch.

Hier liegt nun eben das Problem, das Verhältnis des Befehls zur Psychologie des Untergebenen. Denn es ist ein großer Irrtum, wenn wir glauben, daß allein Befehl und Strafe den Mann zum vollen Gehorsam erziehen, daß die ständig vorschwebende und gehandhabte Strafe den Untergebenen *an's Gehorchen gewöhne*. Um zu diesem Endziel zu

gelangen, müssen wir ihm gleichzeitig und von Beginn unserer Erziehungsarbeit an unbedingtes Vertrauen in die Richtigkeit und Notwendigkeit unseres Befehls einimpfen.

Unsern Leuten, und gerade vielen intelligenten und sogar moralisch hochstehenden, fehlt eben meistens die Grundlage des sklavischen Gehorsams — wir dürfen ja vielleicht sagen Gott sei Dank — aber gerade darum ist auch unsere Aufgabe viel schwerer. Diese Leute werden deshalb in unkontrollierten Momenten Befehle, die sie als widersinnig erkannten — es mag sich ja hier meist um Kleinigkeiten handeln — nicht nur ohne Gewissensbisse, sondern vielleicht noch mit einem gewissen Stolz umgehen. Zur Illustration diene folgendes Beispiel aus meinem ersten Aktivdienste als Soldat: Wir waren auf Brückenwache. Längs des Bahngeleises ging zwischen hohen Eisengeländern ein schmaler Fußweg, auf dem wir nachts zu patrouillieren hatten. Befehl war Gewehr geschultert oder unter dem Arm. Wir hatten gewagt, den Zugführer bescheiden darauf aufmerksam zu machen, daß der Weg für beide Tragarten zu schmal und die Geländer zu hoch seien, aber nur Scheltworte eingeheimst. Die selbstverständliche Folge war, daß außer mir alle Wachen mit angehängtem Gewehr patrouillierten. Als unser Zugführer nun einen dabei erwischte — die andern hatten selbstverständlich bei seiner Ankunft jedesmal das Gewehr geschultert — versprach er ihm 6 Tage scharfen Arrest und schilderte ihn als den schlechtesten Soldaten. Trotzdem ging es in gleichem Maße während aller Nächte weiter und auch ich habe mich dort so über die Widersinnigkeit des Befehls ereifert, daß auch ich ihn nun umging und mich schon darauf freute, als Märtyrer für eine, wie ich wenigstens glaubte, gerechte Sache zu leiden.

So denkt der Mann von Befehlen, die durch Unbedacht oder besondere Umstände widersinnig erscheinen. Wie weit dies aber wirken kann, wenn der Untergebene sich durch einige vielleicht tatsächlich schlechte Befehle ein Prüfungsrecht zugesteht, könnte an vielen Beispielen gezeigt werden. Wenigstens ist es sogar auch in Offizierskreisen nichts Besonderes, daß man erhaltene Befehle maßlos kritisiert und dann mit eleganter Geste umgeht oder sie äußerlich gleichlassend vollständig ummodelliert. Und daß eben mancher Befehl eines Vorgesetzten und namentlich sein mangelnder Wille zur unbedingten Durchführung dazu verleitet, ist wohl traurig, aber wahr. Und daß in solchen Fällen immer die Umgehung eingeschlagen wird, kommt daher, weil man auf diesem Gebiete der Beschwerde zu wenig zutraut, weil eben „Befehl Befehl ist.“

Daraus mag genügend hervorgehen, wie der Befehl auf die Psychologie des Mannes wirkt, um so mehr, da der Untergebene oft nur eine Höherstellung des Vorgesetzten in militärisch-wissenschaftlicher oder technischer, oder oft sogar nur die Autorität des Grades anerkennt.

Aus dieser Erkenntnis müssen wir folgende Schlüsse ziehen:

Erziehen wir unsere Untergebenen durch Zwang, aber auch durch Vertrauen in unsere Befehle zum Gehorsam. Geben wir Befehle erst nach Kenntnisnahme aller Verhältnisse und scheuen wir uns nicht, auch einmal unsere Untergebenen darüber zu befragen. Dem Fernerstehenden entgegen ja

oft die besondern Umstände und einem unrichtigen Befehl fehlt auch die innere Garantie der Durchführung, namentlich wenn wir den Befehl auch auf Unterlassungen, auf Verbote beziehen. Wer z. B. seinen Leuten verbietet, die Hände in die Hosentaschen zu stecken, kann Gift darauf nehmen, daß sie es doch tun und wer verlangt, daß ein Patrouilleur mit geschultertem Gewehr einen Wald durchstreift, kann ebenfalls sicher sein, daß nicht mancher seiner Leute diesen Befehl durchführt, und wenn er sie sonst noch so sehr „in den Fingern hat“.

Den gegebenen gültigen Befehl müssen wir aber mit aller Strenge durchführen. Aber um das zu können, müssen wir unsere Befehle auch auf das absolut Notwendige beschränken.

Nur wo der Untergebene in seinen Vorgesetzten vertraut, wo er weiß, daß Befehlsumgehung nicht nur strenge bestraft wird, sondern daß auch alle Befehle vernünftig und durchführbar sind, haben wir die Gewähr, daß er ohne Kontrolle auch den unverständenen Befehl unbedingt durchführt. Und dazu müssen wir es bringen.

Leutnant W. Frick, III./71.

### Bücherbesprechungen.

**Bruder Klaus.** Studien über seine religiöse und kirchliche Haltung von Dr. *Eduard Herzog*, Bischof der christkatholischen Kirche der Schweiz. Bern. K. J. Wyß. Fr. 2.50.

Die feinsinnige Broschüre des gelehrten Bischofs der christkatholischen Kirche ist zwar keine Militärschrift. Da sie jedoch das Leben des großen Friedensstifters beschlägt, sei sie hier allen Kameraden, die sich insbesondere für die Fastenfrage interessieren, bestens empfohlen. H. M.

**Berichte aus dem Felde** von Oberst *Karl Egli*. 2. Heft:

**Aus Ostgalizien und der Bukowina** während der großen Offensive im Juli/August 1917 (Fr. 1.50).

3. Heft: **An der deutschen Front in Flandern** im November 1917 (Fr. 1.50). Zürich. Schultheß & Co.

Schon das 1. Heft wurde als ungemein zuverlässiger Führer bezeichnet, der uns ohne Ansehen der Person die Augen öffnet, es wurde als monumentale Darstellung der Verhältnisse gerühmt. Das gilt voll und ganz auch für die beiden neuen Hefte, aus denen der Offizier viel lernen kann: Die Angriffs- und Abwehrerfolge der Verbündeten haben andere Quellen als nur Zahl und Material — die überlegene und einheitliche Leitung der Kriegshandlung, den in Jahrzehnte langer pflichttreuer Arbeit erreichten hohen Stand der unteren Führung und die Opferwilligkeit der Völker, aus denen die Heere hervorgegangen sind... Die Hefte werden deswegen ihre Bedeutung auch dann noch beibehalten, wenn längst wieder Friedensschalmeien erschallen und die Furien des Krieges ihre Macht verloren haben werden. H. M.

**Die Durchbruchsschlachten des Jahres 1915** von *Anton Fendrich*. (IV. Halbband „Gegen Frankreich und Albanien“).

**Der Wendepunkt** (Frühjahr 1915) von Dr. *Kurt Floericke*. (IV. Halbband „Gegen die Moskowiter“). Beide 1917. Franckh'sche Verlagshandlung Stuttgart) Fr. 1.— der Band.

Wir hatten schon wiederholt Gelegenheit, nachdrücklich auf die „Stuttgarter Kriegsbücher“ hinzuweisen und sie unseren Wehrmännern als vorzügliche, auch dem tapferen Widersacher nach Kräften gerecht zu werden suchende Lektüre zu empfehlen. Die beiden neuen Bände der trefflichen Autoren verdienen wiederum hohes Lob. Fendrich versteht es vorzüglich, in klarer, allen Phrasen abholder Weise zu referieren und zu erzählen, und Floericke hat die Gabe, durch geographisch-ethnographische Einzelheiten,