

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

Band: 64=84 (1918)

Heft: 41

Artikel: Zur Psychologie des Befehlens

Autor: Kursteiner, W.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-34497>

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: 07.02.2026

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

Anderseits: Maßregeln, welche die Stellung der Offiziere, namentlich aber der Unteroffiziere stärken und verbessern.

Und endlich: Belebung des ganzen Dienstbetriebes.

Unter dem Drucke der heutigen und dem Sehnen nach einer neuen bessern Zeit entstehen eben überall Strömungen, welche größte Aufmerksamkeit verdienen.

Man wird ihnen in die Tiefe nachgehen, nach den Ursachen und Zusammenhängen forschen müssen.

Mit Gewalt und Polizeimaßregeln ist da kaum etwas Dauerndes zu erreichen.

Die Tatsachen werden wie das Forschen und Denken überall dazu führen, daß man zu höhern, meist freieren Auffassungen gelangt und zum Teil auf neue Grundlagen aufbaut.

Volk, Heer und Zeit dürfen nicht auseinandergehen, sie müssen in Einklang gebracht werden; — nur dann gedeiht wieder fördernde, der Gemeinschaft nützliche Arbeit.

In allen Heeren kommt diese Erkenntnis immer kräftiger und deutlicher zum Ausbruch. — Die Probleme einer neuen Zeit beschäftigen alle Geister in den Offizierskorps.

Einer der das Kommende voraussah war der edel und groß denkende französische Sozialist Jaurès, welcher am 2. August 1914 der Kugel des feigen Meuchelmörders zum Opfer fiel. — Man lese sein 1911 herausgekommenes Buch „L'Armée nouvelle“. —

Er wollte unser Milizsystem in sehr verbesserter Form auf Frankreich übertragen (halbjährige Rekrutenschule, große Zahl von, allen Volksklassen entnommenen, Berufsoffizieren von universeller Bildung).

Nach allem was seither über die Welt gegangen, tönt Manches heute fast wie Prophetenwort.

Wildbolz.

Zur Psychologie des Befehlens.¹⁾

Der Aufsatz in der Nummer vom 24. August hat mir wieder einmal zum Bewußtsein gebracht, wie verschieden wir jungen Offiziere die Fragen der militärischen Erziehung verstehen.

Herr Leutnant Frick schreibt: „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. 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. . . . Um zu diesem Endziel (dem vollen Gehorsam) zu gelangen, müssen wir dem Mann . . . unbedingtes Vertrauen in die Richtigkeit und Notwendigkeit unseres Befehls einimpfen. . . . Erziehen wir unsere Untergebenen

¹⁾ Viele wollen Untergebene erziehen, indem sie diese zwingen, nach ihrer Persönlichkeit sich zu formen. Richtiger scheint es, die Persönlichkeit des Untergebenen zu studieren und diese zur höchsten Entfaltung zu bringen. Die Frage hat namentlich in der Erziehung unserer jungen Offiziere große Bedeutung. Ich lasse deshalb dem jungen Verfasser gerne das Wort.

Redaktion.

durch Zwang, aber auch durch Vertrauen in unsere Befehle zum Gehorsam.“

Der Verfasser glaubt also, daß man uns aus Zwang und Furcht allein nicht gehorcht, da — Gott sei Dank — die Grundlage des sklavischen Gehorsams bei fast allen unsern Leuten fehlt. Er hält, neben der Strafdrohung, die Autorität des Vorgesetzten und den Glauben an die Richtigkeit seiner Befehle für genügend, um den Gehorsam zu erreichen. Auf Glauben und Unterwerfung hat sich also die Erziehung des Soldaten aufzubauen, die Erziehung zum vollen Mann. Denn sie sind die Grundlagen der Erziehung. Das würde heißen, daß alle Erziehung darin gipfelt, dem zu Erziehenden einen fremden Willen, eine fremde Persönlichkeit einzuimpfen, ihn sich möglichst anzugleichen. Männlichkeit hieße dann getreue Kopie des Erziehers.

Das könnte man vielleicht gelten lassen, wenn der Erzieher wirklich das Ideal verkörpern würde. Das von sich zu behaupten, wird aber wohl keiner so selbstbewußt sein. Aber auch wenn er es wäre, dürfte er doch nicht verlangen, daß sein Untergebener ihn wiederhole. Er müßte ihm trotzdem ein anderes Ziel stecken.

Auch mir ist Ziel der Erziehung, der militärischen vor allem, der volle Mann. Ich glaube aber, das ist nur der, welcher *alle* seine Fähigkeiten voll ausnützt; aber auch nicht mehr sein will, als er sein kann. Weil aber die moralischen, geistigen und körperlichen Fähigkeiten bei Jedem verschieden sind, muß auch das Ziel für Jeden anders sein. Es kann nur die volle Entfaltung der eigenen, d. h. eigenartigen, nirgends wiederholten Persönlichkeit sein. Dann ist der Sinn der Erziehung nicht Angleichung an den Erzieher, *auch nicht, wenn derselbe sein Ideal rein verkörpern würde*. Und erst recht nicht, wenn das nicht der Fall ist. Der ideale Erzieher kann als Vorbild höchstens aneifern, ebenso vollkommen *das eigene Leben* zu leben, aber nicht das Leben des Vorbildes. Autorität hat in der Erziehung nur dann Zweck, wenn sie benützt wird, immer wieder die Erfüllung der ganzen *individuellen* Pflicht zu fordern.

Außerdem versagt auch die Autorität wie die Strafdrohung, wenn der Wirkung des Erziehers (des Vorgesetzten) eine andere entgegengesetzt ist, die mindestens ebenso stark ist. Der Soldat wird also unter schwierigen, ungewohnten und unerwarteten Verhältnissen versagen, wenn nur die Autorität ihn hält, wenn er nichts Wertvolleres kennt.

Gibt es denn etwas Wichtigeres als die Autorität des Offiziers? Ja. Aber es ist nicht für Jeden dasselbe. Daß man ähnliche Ziele bei verschiedenen Menschen auf verschiedenen Wegen erreichen muß, weiß man in der allgemeinen Pädagogik längst. Man gibt auch zu, daß die Erziehung des Soldaten nichts grundsätzlich Anderes ist, wenn sie sich auch ein weniger umfassendes Spezialziel setzt, das durch die besondere Aufgabe der Armee bestimmt wird.

Die Ziele der militärischen Erziehung sind in allgemeiner Formulierung in den Reglementen aufgestellt. Das Beste hat uns der Herr General in den „Grundsätzen“ gegeben.

Aber die Anwendung! Da fallen wir jungen Offiziere immer wieder ins Schema. Hauptsächlich

wohl deshalb, weil wir allzu oft selber im Schema ausgebildet, als Nummern behandelt wurden. Dann aber auch, weil die notwendige Einheitlichkeit der rein technischen Ausbildung uns dazu verleitet und weil es viel *bequemer* ist. Doch will ich hier diesen Ursachen nicht nachgehen.

Was für höhere Ziele kann man aber dem Mann stecken? Das läßt sich nicht allgemein beantworten, da es sich eben nach dem Einzelnen richten muß. Dem Einen ist es die Einsicht in die Notwendigkeit der Landesverteidigung, dem Anderen die Einordnung in eine Gemeinschaft, dem Dritten die Stählung des Willens, dem Vierten die persönliche Ehre, die nicht erlaubt, gegebenes Vertrauen zu täuschen. Hier sollten eben Subalternoffiziere und Einheitskommandanten die Augen und das Verständnis offen halten. Es gilt, den Sinn des Gehorchens verständlich zu machen, den Zugang zu den wertvollsten Eigenschaften eines jeden Mannes zu gewinnen und sie dem Zweck der Erziehung dienstbar zu machen. Sehr selten sind die Leute, bei denen man keinen Punkt findet, wo man an sie herankommt, wenn man auch vielleicht zuerst einen Umweg über eine weniger edle Eigenschaft, etwa den Ehrgeiz, machen muß.

Autorität des Vorgesetzten allein erreicht Pflichterfüllung nur bei Schwächlingen, Kriechern und Strebern. Die wertvollen Leute werden immer ihre eigene Meinung behalten; wenn sie keine Strafe zu fürchten haben, werden sie nur dann freiwillig gehorchen, wenn sie wissen, daß alles, was man von ihnen verlangt, um eines wertvollen Zweckes willen geschieht. Hier liegt ein wichtiger Punkt: der Vorgesetzte muß sich selber an diesem höhern Ziel orientieren. Und daran fehlt es uns. Der Vorgesetzte urteilt aus *seinem* Empfinden, *seinem* Verständnis und *seinen* Verhältnissen, anstatt aus denen des Untergebenen. Wären wir uns selber des höheren Zweckes bewußt und hätten wir mehr Verständnis für den Mann, dann hätten wir manchen Straffall vermeiden können. Wir Offiziere sind mitschuldig an manchem Vergehen, das der Untergebene allein im Zuchthaus gebüßt hat.

Aber es fehlt uns auch fast alle Gelegenheit, unser Verständnis und Urteil zu bilden. Viel zu stark werden wir in eine einheitliche Form geformt. Zu wenig hören wir Straffälle, besonders schwerere, dargestellt oder gar bis in ihre letzten und verzweigten Ursachen vorgeführt. Zu schwach ist auch unser Interesse.

Ich fasse zusammen: Jeder Befehl sei wohl überlegt und vernünftig. Der Vorgesetzte gebe sich Rechenschaft darüber, wie der Befehl auf den Untergebenen wirkt. Er suche seine persönliche Autorität so weit als möglich zurückzustellen zugunsten der Autorität eines höheren Zieles. Wenn der Untergebene weiß, daß auch der Vorgesetzte sich an Höherem orientiert als an seinem Gutdünken und der Gewohnheit, dann wird er voll Vertrauen auch unverständene Befehle gewissenhaft ausführen.

Und wenn der Soldat lernt, sich einer Gemeinschaft freiwillig einzuordnen, seinen Willen zu festigen, ihn auf Besseres als die eigenen Wünsche zu richten, dann erfüllt unsere Armee mehr noch als den Grenzschatz: ein Stück Erziehung unseres Volkes.

Leutnant W. Kürsteiner, III/35.

Bücherbesprechungen.

Hermann Stegemanns Geschichte des Krieges. II. Band. Mit 4 farbigen Karten. Stuttgart und Berlin. Deutsche Verlagsanstalt. 1917.

Die „Militärzeitung“ begrüßte den I. Band mit den Worten: es ist ein eigenartig-schönes Buch, diese von einem Dichter mit Verständnis und tiefem Empfinden geschriebene grosszügige Geschichte des Weltkriegs, das den Leser derart in Fesseln schlägt, dass er, wenn er dessen Lektüre begonnen hat, es sicher nicht beiseite legt, ohne sofort mit dem eingehenden abschnittweisen Studium weiter zu fahren. . . . Der zweite Band hält in dieser Beziehung dem ersten zum mindesten die Wage. Obschon er nur vier Kriegsmomente umfaßt, ist er doch 504 Seiten stark. Er behandelt den Feldzug im Westen vom 12. September bis 15. November 1914 in den Abschnitten „Die Schlacht an der Aisne, Das Ringen um die Westflanke, Die Belagerung von Antwerpen, Die Schlachtenfolge in Flandern, Die Auswirkung des Feldzugs im Westen“, dann den Feldzug im Osten vom 12. September bis 17. Dezember 1914 in der Gliederung „Der deutsche und österreichisch-ungarische Vormarsch auf Weichsel und San, Die Schlachtenfolge um die San- und Weichsellinie, Der Rückzug der Verbündeten von Weichsel und San, Der Vormarsch der Russen auf Angerapp, die Warta und die Bochnia, Die Schlachtenfolge in Polen und Galizien, Die Auswirkung des Zusammenbruchs der russischen Offensive“ mit angefügten „Betrachtungen“. Es schließt sich an der Feldzug im Westen vom 16. November 1914 bis 15. Februar 1915, gegliedert in „Die allgemeine Lage im Westen, Die französischen Angriffe, Die deutschen Gegenangriffe, Betrachtungen zu den Stellungskämpfen im Westen“. Zum Schlusse erscheint der Feldzug im Osten nochmals und zwar während der Zeit vom 17. Dezember 1914 bis 21. Februar 1915 mit den „Flügelunternehmungen der Russen, Flügelunternehmungen der Deutschen und Oesterreicher und einem Schlusswort“. Auszüge aus dem berner „Bund“ und ein Quellenverzeichnis folgen als Anhang. Die ausgezeichneten Kartenbeigaben verdienen wieder besonderes Lob.

Stegemann spürt heute die Größe des Wagnisses noch stärker als zu Beginn und weiss sicher, „dass dieses Werk mehr der Ausdruck persönlichen Erfühlens, Erdenkens, Erforschens und Erschauens ist als die abschliessende Verdichtung des ungeheuren Stoffes, dessen Bewältigung in Menschenaltern nur bruchstückweise erfolgen wird“ (S. IX). Er lässt also den Vorwurf, der erhoben wurde, es sei vermessen, eine abschliessende Geschichte des Weltkrieges während des Krieges schreiben zu wollen, nicht gelten, weil er das gar nie hat versuchen wollen. Deshalb hält er auch klug Mass, wo er erkennt, dass die Grenze der Leistungsfähigkeit für den Fernstehenden erreicht ist: „Im Rahmen einer Darstellung, die das strategische Gerüst herausarbeitet und nur die entscheidenden Schlachthandlungen mit schildernder Feder begleitet, müssen die Teilkämpfe, die im Oktober an den erstarrten Fronten entbrannten, verschattet bleiben. Vermag doch das Auge kaum die Hauptschlacht zu überblicken, die zwischen Neuport und La Bassée ausgekämpft wurde, als vielverknüpfte, reichbewegte Handlung die Zeitspanne vom 16. Oktober bis 15. November füllt und die Höhen und Tiefen eines Entscheidungsringens vermisst“ (S. 126). Er gibt damit also indirekt zu, dass manche Darstellung wohl noch berichtigt werden dürfte, wenn einmal die Quellen zu fliessen beginnen.

Meisterlich sind die kurzen Darlegungen topographischer und geographischer Verhältnisse, die zur Charakteristik einer Handlung dienen, plastisch die Schilderungen elementarer Vorkommnisse, die das Verständnis taktischer Leistungen verständlich machen, ganz besonders wertvoll endlich die Würdigungen strategischer Möglichkeiten, wobei Clausewitz oft das Wort erhält, und Abwägungen. „Die Schlachten bei Lodz und bei Limanowa sind neue Beweise dafür, dass es zwar nicht immer gelingt, die angestrebte Umfassung zu erreichen, dass sie aber mit vollem Willen und ganzem Herzen gesucht werden muss und neben dem grossen Wagnis auch den grösseren Erfolg umschliesst, besonders wenn sie schon von der Grundlinie angesetzt und durch herzhaftes Anpacken in der Front unterstützt wird. Freilich bedarf es dazu einer Armee, die ein geschlossenes Ganzes bildet und vom Feldherrn bis zum Unteroffizier und gemeinen Mann als beseelte Maschine, als gewaltige, aus denkenden Einzelwesen bestehende Kraft- und Willensorganisation erscheint, die den festen Zusammenhang nicht verliert. Das Fluidum, das sie durchdringt, wird im Zelte und in der Brust des Feldherrn erzeugt. Wie ein Obelisk, auf den zu die Hauptstrassen eines Ortes geführt sind, steht in der Mitte der Kriegskunst gebieterisch hervorragend der feste Wille eines stolzen Geistes. . . .