

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

Band: 74=94 (1928)

Heft: 3

Artikel: Von der Führung : Betrachtungen zum 3. Abschnitte von "Felddienst
1927"

Autor: Combe, G.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-7404>

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: 29.01.2026

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

Allgemeine Schweizerische Militärzeitung

Journal Militaire Suisse

Gazzetta Militare Svizzera

Organ der Schweizerischen Offiziergesellschaft und des Schweizerischen Verwaltungsoffiziersvereins.

Herausgegeben vom Zentralvorstand der Schweizerischen Offiziergesellschaft.

Organe de la Société Suisse des Officiers et de la Société des Officiers d'administration.

Publié par le Comité Central de la Société Suisse des Officiers.

Organo della Società Svizzera degli Ufficiali e della Società Svizzera degli Ufficiali d'amministrazione

Pubblicata per cura del Comitato Centrale della Società Svizzera degli Ufficiali.

Redaktion: Oberst K. VonderMühl. Basel. Bäumleingasse 13.

Inhalt: Von der Führung. Betrachtungen zum 3. Abschnitte von „Felddienst 1927“ — Ausbildung der Instruktionsoffiziere der Infanterie. — La menace des ailes. Notre aviation militaire au Conseil National. — Zum Skipatrouillenlauf der Geb. Brig. 10. — Das Militärstrafgesetz vom 13. Juni 1927. II. — Nochmals dienstliche Unterredungen und Beschwerden. — Das neue Militärstrafgesetz und die Verantwortlichkeit der Truppen-Rechnungsführer. — Tagesfragen. — Der Schweizerische Schützenverein und das militärische Schießen. — Totentafel. — Herrn Oberstdivisionär Wilhelm Schmid zum 70. Geburtstage. — Sektionsberichte. — Inhalt der „Schweizerischen Monatschrift für Offiziere aller Waffen und Organ für Kriegswissenschaft“. — Sommaire de la „Revue Militaire Suisse“. — Sommario del „Circolo degli Ufficiali, Lugano“. — Literatur.

Von der Führung.

Betrachtungen zum 3. Abschnitte von „Felddienst 1927“.

Von Oberstlieut. i. Gst. G. Combe, Bern.

(Uebersetzung aus „Revue Militaire Suisse“, Januar/Februar 1928.)

Unter der Ueberschrift „Service en Campagne“ hat Oberstlieutenant *Léderrey* im Novemberheft 1927 der „Revue Militaire Suisse“ eine gute Uebersicht über die neuen leitenden Gedanken der Vorschrift „Felddienst 1927“ gegeben.¹⁾

Dem Wunsche folgend, welcher zu Eingang dieser ausgezeichneten Einführung geäußert wurde, möchten wir hier einige Abschnitte behandeln, welche der *Führung* gewidmet sind, und versuchen, einige neue Grundsätze ins Licht zu stellen, welche unsere Truppenkommandanten bei ihrer persönlichen Vorbereitung auf die Führung im Kriege zu beachten und durchzudenken haben.

Was wir an dienstlichen Vorschriften darüber besaßen, war bisher in unseren Reglementen zerstreut, vielfach nur in verschiedenen Abschnitten und Artikeln angedeutet. Es war daher für unsere Offiziere recht schwierig, sich eine Methode des Denkens und des Handelns zu bilden. Indem die neue Vorschrift F.D. 1927 diese Dinge, welche jeder

¹⁾ S. auch Oberstdiv. Roost in unserer Zeitschrift, 1927, S. 145 ff. — Redaktion.

Führer beherrschen und beachten muß, um die Truppenführung zu lernen, in einem eigenen Abschnitte zusammenfaßt, hat sie eine große Lücke glücklich ausgefüllt.

Heutzutage genügt es auf dem Schlachtfelde nicht mehr, daß der Führer mutig, ruhig, fest, opferbereit, intelligent und vernünftig ist; alle diese wichtigen Charaktereigenschaften sind gegenüber der modernen Kampftechnik ohnmächtig, wenn Wissen und Führergewandtheit fehlen. *Befehlen können* ist eine der wichtigsten Anforderungen an den Führer. Denn die Rolle der Führung ist gewachsen — das ist eine der großen Lehren des Weltkrieges — und wird noch weiter wachsen mit der Entwicklung und Vervollkommnung der Kampfmittel. Die Führung ist für den Kommandanten eines Truppenkörpers — nicht mehr bloß für einen Armeeführer — eine Wissenschaft geworden, welche gründliches Wissen, die Beobachtung bestimmter Grundsätze und Regeln, methodisches Denken und methodische Arbeit erfordert; und diese Methode muß gleichzeitig elastisch sein und doch die persönlichen Kompetenzen des Kommandanten, seiner unmittelbaren Gehilfen (seines Stabes), seiner Untergebenen und Nachbarn, sowie die Leistungsfähigkeit seiner Kommandomittel respektieren.

Man wird nicht als Truppenkommandant geboren; die Führung will gelernt sein. Aber in unseren allzu kurzen Instruktionsdiensten sind die Gelegenheiten, ein Kommando praktisch auszuüben, selten, auf einige wenige Manövertage beschränkt. Und unsere Friedensübungen, so gut vorbereitet und geleitet sie sein mögen, schaffen die Atmosphäre des Schlachtfeldes nicht. Die Ausbildung zum Truppenführer verlangt mehr: sie erfordert unermüdliche Arbeit außer Dienst, bestehend in gründlichem Studium unserer Reglemente und der Kriegsgeschichte, in erster Linie aber in Nachdenken. Die verschiedenen Kapitel des 3. Abschnittes unseres F.D. 1927 bieten die Grundlagen für diese Arbeit des Einzelnen, welche jeder Kommandant leisten muß, der sich der Aufgabe bewußt ist, die seiner wartet, wenn uns das Geschick zwingen wird, unser Land mit bewaffneter Hand zu verteidigen.

Die erste Vorbereitungsarbeit des Offiziers auf die Ausübung seines Kommandos muß darin bestehen, unsern F.D. 1927 nicht bloß zu lesen, sondern durchzuarbeiten, um daraus den Geist des Textes herauszuschälen und sich ein Bild von der praktischen Ausführung der Regeln und Grundsätze zu machen. Die gegenwärtige Arbeit, welche keine Kritik ist, soll den Kameraden bei diesem Studium behilflich sein und einen bescheidenen Beitrag zu der Aufgabe bilden, unseren Offizieren das Einarbeiten in die neuen Reglemente zu erleichtern.

Der Entschluß.

Dieses Kapitel schildert viel besser als bisher (F.D.O. 1914/17, I) die geistige Arbeit des Führers, welche dem Entschluß vorausgeht. Es gibt uns eine Methode der Ueberlegung. In den Ziffern 66—69 zählt es in der Reihenfolge der Wichtigkeit, welche auf den ersten Blick

starr und unabänderlich erscheinen mag, die vier Grundelemente des Entschlusses auf: Auftrag, eigene Truppen (die Mittel), Gelände und Feind. Da das Fassen eines Entschlusses die Hauptaufgabe des Führers ist, sind einige Bemerkungen über diese vier Grundlagen erforderlich.

Indem F.D. 1927 diese Grundlagen in der Reihenfolge einer bestimmten Wichtigkeit aufzählt, stellt es eine für die Führer aller Stufen gültige allgemeine Regel auf. Diese Regel befolgt den Grundsatz, auf festen Boden aufzubauen. Auftrag, Mittel, Gelände sind sichere Grundlagen: fester Fels; der Feind, die Nachrichten, die man über ihn hat, sind das Ungewisse: Sand. Aber auch mit Sand kann man Beton machen; ein gut eingerichteter Nachrichtendienst kann den Zement dazu liefern. Damit möchten wir sagen, daß die in F.D. 1927 festgelegte Reihenfolge nicht als unabänderliche Norm aufgefaßt werden soll. Die Reihenfolge kann mit den Umständen und mit der Befehlsstufe wechseln. Man vergleiche die Ziffern 16 und 17 einerseits, 18 und 19 andererseits: aus ihnen folgt, daß für den Kommandanten der Kampfeinheit — dessen Sache es ist, die Tätigkeit der verschiedenen Waffen (Kanone, Mg., Lmg. usw.) auf dem Gefechtsfelde in Einklang zu bringen — der Faktor Feind eine ganz andere Rolle spielt als für den Kommandanten der Heeresinheit, dessen Aufgabe darin besteht, die Kampfeinheiten auf das Schlachtfeld zu führen und ihr gemeinsames Handeln zu regeln. Für einen Kampfeinheitkommandanten, welcher im Wesentlichen mit dem Feuer arbeitet, also für unsere Brigade-, Regiments- und Bataillonskommandanten, spielt das Moment Feind eine sehr bedeutende Rolle. Wie soll man seine Truppen gliedern und zu wirksamem Feuer bringen, wenn man nicht vorher festgestellt hat, wo der Feind steckt? Daher wäre es gefährlich, die Reihenfolge der Grundlagen, welche unser F.D. gibt, als Schema zu betrachten, als ein Rezept, welches für alle Fälle gültig wäre. Unserer Meinung nach gibt es häufig Lagen, welche den Führer einer Kampfeinheit, eines Regiments, eines Bataillons, zwingen, die Reihenfolge der Bewertung dieser Grundlagen zu ändern und den Faktor Feind vor den Mitteln und dem Gelände in Betracht zu ziehen. Nur der Faktor Auftrag behauptet immer und auf allen Stufen seinen ersten Rang, weil der Entschluß stets dem erhaltenen Auftrag entsprechen muß. Das: „De quoi s'agit-il?“ des Marschalls Foch bleibt der Leitfaden aller Ueberlegungen, welche zum Entschlusse führen sollen.

„Die Nachrichten sind im Kriege oft unrichtig und immer unvollständig“, sagt Ziffer 69. Diese Wahrheit ist aus Ziffer 4 unserer F.D.O. 1914/17 herübergenommen worden. Aber auf Grund der Erfahrungen aus dem Weltkriege haben die Verfasser von F.D. 1927 es für geboten erachtet, diesen Satz etwas weniger schroff und unerschütterlich hinzustellen. Es wäre bedenklich, nur diese lapidaren Worte im Gedächtnis zu behalten: man muß die ganze Ziffer 69 zusammen betrachten. Ein Führer, welcher nur dem Buchstaben des Reglements folgte, könnte verleitet werden, seinen Entschluß — wie es in unseren

Manövern schon oft vorgekommen ist — zu fassen, ohne die mögliche Gegenwirkung des Feindes in Rechnung zu ziehen oder indem er ihm ein Verhalten unterschiebt, das den eigenen Wünschen entspricht. Vielmehr ist es Pflicht jedes Führers, und ganz besonders dessen, der mit dem Feuer zu wirken hat, durch wohlüberlegte Organisation seines Nachrichtendienstes den Wert des Faktors Feind zu erhöhen, ihn aus einem ursprünglich unsicheren und auf Vermutungen beruhenden Element zu einer sicheren Grundlage des Entschlusses zu machen. Schon allein die Tatsache, daß in unserem 3. Abschnitte von F.D. 1927 dem Nachrichtendienst ein besonderes Kapitel gewidmet ist, beweist, wie begründet unsere Bemerkungen über den Wert und die Wichtigkeitsreihenfolge der Grundlagen des Entschlusses ist.

Zusammenfassend behaupten wir, daß, ganz besonders für den Kommandanten einer Kampfeinheit, der Faktor Feind *sehr* oft von ausschlaggebender Bedeutung für den Entschluß sein *wird*.

Bevor die Organisation einer Verteidigung beschlossen wird, muß der Führer sich eine Ansicht über die Möglichkeiten des feindlichen Handelns bilden; um einen Angriffsplan zu fassen, muß man zuerst so genau als möglich wissen, wo der Feind steht. Wie wollte man anders seine Mittel zweckentsprechend einsetzen? Aus dem Studium der Meldungen seines Nachrichtendienstes muß der Führer einen konkreten Schluß ziehen, welcher seinen Plan beherrscht. Dann muß er überlegen, inwiefern der Feind sich der Erfüllung des eigenen Auftrages widersetzen kann, und welche Mittel er selber einsetzen muß, um seinen Willen durchzusetzen. So rückt der Faktor Feind sehr oft in der Wichtigkeitsreihenfolge unseres F.D. von vierter an die zweite oder dritte Stelle vor, je nach Umständen.

F.D. 1927, Ziffer 71 unterstreicht (wie schon F.D.O. 1914/17, Ziffer 6) den Satz „Nur ein einfacher und bestimmter Entschluß verspricht Erfolg“. Dieses Idealergebnis kann durch Uebung erreicht werden. Der Truppenkommandant kann sich darauf selbst eindrillen, indem er taktische Aufgaben löst, die er in Hülle und Fülle in der modernen Kriegsgeschichte oder in besonderen Aufgabensammlungen finden kann und auf die er die Ueberlegungsmethode unseres F.D. anwendet. Wenn die Ueberlegung abgeschlossen ist, wird der Entschluß *schriftlich* festgelegt, und nachher vergleicht man ihn mit der historischen oder in der Aufgabensammlung gegebenen Lösung. Dieses Verfahren ist außerordentlich lehrreich. Wir empfehlen auch den Offiziersgesellschaften angelegentlich das Kriegsspiel mit dem Hauptzwecke, die Teilnehmer zum Fassen und Niederschreiben von Entschlüssen zu veranlassen. Dies ist das beste Mittel, zur Einfachheit, zur Genauigkeit und zur Klarheit des Entschlusses zu kommen. Ein Entschluß soll dem Stabe ermöglichen, die Befehle zu verfassen, ohne daß der Kommandant dabei zu sein braucht. Der Entschluß als Folgerung, als Ergebnis der Ueberlegungen des Kommandanten, ist das feste Rückgrat der Befehle.

Wie formuliert der Führer seinen Entschluß? Er muß seinen Gefechtsplan, seine „*idée de manoeuvre*“, geben oder, nach der Ausdrucksweise von Ziffer 75 F.D. seine „*Absicht*“. Er muß angeben: wir gehen da und da hin um dort das und das zu tun und zwar so und so: Hauptziel, Zwischenziele im Angriff; Abwehrfront und Stützpunkte etc. in der Verteidigung; Abschnittsgrenzen. In zweiter Linie setzt der Führer seine *Mittel* für das Ziel ein; er gliedert und verteilt seine Kräfte, ordnet die Kommandoverhältnisse und bestimmt die Aufträge: Zusammensetzung und Aufgabe des Gros, der selbständigen Detachements, der Vorposten; Aufklärung; Artillerie etc. Für die Mitteilung seines Entschlusses ist der Führer an gar keine Form gebunden; immerhin muß er irgend eine Ordnung der Gedanken annehmen; dadurch erleichtert er die Arbeit seiner unmittelbaren Gehilfen beträchtlich.

So baut sich der Führer einen klaren und einfachen *Plan* auf, welcher der Ausdruck seines Entschlusses ist; dann wird der Entschluß den Ausführenden in Form von schriftlichen *Befehlen* mitgeteilt, welche

bei Bat. und Reg. der Kommandant in den wichtigen Teilen persönlich,

bei der Kampfeinheit und weiter oben die unmittelbaren Gehilfen (Generalstabsoffiziere)

redigieren.

Der Befehl.

Der gefaßte Entschluß — eigenste Arbeit des Führers — muß den Ausführenden mitgeteilt werden. Dafür verfügt der Führer je nach Rangstufe über verschiedene Mittel: Instruktion *oder* Befehl, oder Instruktion *und* Befehl. F.D. 1927 hält Charakter und Verwendung dieser beiden Mittel besser auseinander, als es bisher der Fall war. Um den Vorteil, daß man diese verschiedenen Arten von Befehlen zur Verfügung hat, richtig verstehen zu können, muß man dieses Kapitel über den Befehl in enger Verbindung mit demjenigen über den Kommandostab betrachten, welches die Organisation der Arbeit in den Stäben behandelt. Wir werden darauf noch zurückkommen.

Ziffer 73 behält den Gebrauch der *Instruktion* fast ausschließlich der höheren Führung vor und gibt diesem Mittel eine weitere Bedeutung als F.D.O. 1914/17, Ziffer 11. Man könnte aus der kurzen Begriffsbestimmung schließen, daß dieses Mittel einen Heereseinheitskommandanten nur sehr wenig, einen Kampfeinheits- oder Truppenkommandanten gar nicht interessiert. Eine so starre Reglementsauslegung wäre aber gefährlich: Obwohl auf unteren Befehlsstufen der Befehl üblich ist, werden häufig Fälle vorkommen, wo die Anwendung der *mündlichen Instruktion*, welche den schriftlichen Befehlen vorangeht, zum Gelingen einer Unternehmung sehr viel beitragen kann. Wir halten es daher für nützlich, den grundlegenden Unterschied zwischen Instruktion und Befehl festzustellen.

Unserer unmaßgeblichen Meinung nach wird sowohl der Kommandant der Kampfeinheit als derjenige der Heereseinheit immer dann zur

Instruktion greifen, wenn er die Notwendigkeit empfindet, seine Untergebenen zu *orientieren*, bevor er eine weitausgreifende Operation beginnt. Diese Instruktion hat den Zweck, den künftigen Ausführenden alle Angaben zu machen, die ihnen erlauben, während der Operation und in allen Lagen im Sinne der Auffassung des Vorgesetzten zu handeln. Eine solche Instruktion gibt also die allgemeine Operationsabsicht, die Rolle, welche jeder im Rahmen des Ganzen zu spielen hat, das zu erreichende Hauptziel, die ins Auge zu fassenden Nebenziele, die möglichen Eventualitäten und die Abhilfen dagegen; die Instruktion bleibt dann im Allgemeinen für mehrere Tage gültig. Eine Instruktion dieser Art ist eine strengstens geheime Mitteilung an die Untergebenen persönlich und erfolgt gewöhnlich mündlich. Dieses Verfahren gestattet, während der Dauer einer Operation in weitem Umfange von abgekürzten Befehlen, Teil- und Einzelbefehlen Gebrauch zu machen, und hat den großen Vorteil, die Bewahrung des Geheimnisses zu erleichtern, weil es die Vervielfältigung und Verteilung eines Befehles an viele Stellen erspart.

Im Gegensatz zur Instruktion faßt der *Befehl* den Auftrag jedes Untergebenen genau und scharf zusammen und gibt strikte Vorschriften, die unter genau bestimmten Zeit- und Raumbedingungen anwendbar sind; er sieht keine Eventualitäten vor und gilt auf der Stufe der Kampfeinheit und darunter selten auf mehr als einen Tag oder eine Nacht voraus.

„*Klarheit des Befehls ist wertvoller als Kürze*“ (Ziffer 74). Es ist keineswegs überflüssig, diesen Satz aufzustellen; denn es hat eine Zeit gegeben, wo die Tendenz bestand, den Wert eines Befehles weniger nach seinem Inhalte zu beurteilen als nach seinem Umfange. Der Telegrammstil mit Esperantofärbung hat noch heute seine Anhänger. Natürlich soll ein Befehl so kurz als möglich sein; aber er muß vor allen Dingen für den Ausführenden verständlich sein, und zwar schon beim ersten Lesen. Angesichts der Entwicklung der Kampfmittel muß ein Befehl heute notwendigerweise bedeutend mehr Vorschriften geben als 1914, insbesondere in Bezug auf Verbindung, Uebermittlung, Nachrichtenendienst, Nachschub und Rückschub. F.D. weist in den Ziffern 76, Abs. 3, und 81, Abs. 2 und 4, Wege, wie schriftliche Befehle kurz gehalten werden können; diese Verfahren können in der Kampfeinheit immer angewendet werden.

Die Ziffern 83 und 85 beschreiben vier Arten in der Form variabler Befehle: Vor-, Teil-, Einzel- und Gesamtbefehle. Der *Gesamtbefehl* ist ein Operationsbefehl¹⁾

¹⁾ Das hier Folgende wäre in der Uebersetzung sinnlos, weil es nur den französischen Text der beiden Reglemente betrifft, nämlich:

F.D.O. 1914/17, Z. 11: deutsch „allgemeiner Befehl“, französisch „ordre général“.

F.D.O. 1914/17, Z. 21: deutsch „Gesamtbefehl“, französisch „ordre d'ensemble“.

F.D. 1927, Z. 85: deutsch „Gesamtbefehl“, französisch „ordre général“.

Die Terminologie hat also im französischen Text gewechselt (wie uns scheinen will, nicht glücklich), im deutschen nicht. Redaktion.

Der Standort des Führers.

F.D. 1927 erfüllt ein wirkliches Bedürfnis, wenn es dieser Frage, welche in unseren früheren Reglementen kaum erwähnt war, ein eigenes Kapitel widmet. Es war dringend nötig, dafür einige Regeln aufzustellen, um der bei uns noch immer stark verbreiteten Neigung entgegenzuarbeiten, den *Kommandoposten* mit dem *Beobachtungsposten* zusammenzuwerfen. Diese Auffassung ist längst veraltet, heute direkt fehlerhaft; der rasche Verlauf unserer Friedensmanöver begünstigt leider ihre Fortdauer. Noch heute sind bei uns die Führer aller Grade häufig, welche sich mit Vorliebe auf einen Punkt begeben und darauf ihren Kommandoposten einrichten, wo sie das ganze Gelände überblicken. Warum? Weil sie glauben, den Truppen mit eigenen Augen folgen und eingreifen zu können, ohne die Meldungen der Untergebenen (Ziffer 103) und des eigenen Nachrichtendienstes (Ziffer 99) abwarten zu müssen. Das ist ein Irrwahn! In Wirklichkeit wird der Führer in der Regel nichts sehen als Rauch. Und wenn er hie und da zufällig einmal etwas unterscheiden kann, so genügt diese Augenblickserscheinung selten, um ihm ein richtiges Bild der Lage zu geben. Er setzt sich daher der Gefahr aus, falsch einzugreifen, übereilte, unmotivierte Entschlüsse zu fassen, welche der Lage nicht entsprechen. Außerdem gefährdet er ohne Nutzen sowohl sich selbst als seine Gehilfen; denn die feindlichen Geschosse lieben die Beobachtungspunkte des Gegners ganz besonders. Die Ziffern 86 und 88 F.D. 1927 stellen eine neue Regel auf: der ideale Kommandoposten des Führers ist da, wo die folgenden, sich teilweise widersprechenden Bedingungen erfüllt sind:

1. Vor allem sichere und dauernde Verbindungen und Uebermittlungsmöglichkeiten mit dem Vorgesetzten, den Untergebenen und den Nachbarn, daher: Notwendigkeit, nahe von Wegen zu bleiben, welche für alle Transportmittel brauchbar sind.

2. Schutz gegen feindliches Feuer und feindliche Sicht. Somit: Vermeidung leicht festlegbarer Punkte wie Straßenknoten, Dorfränder, vorspringende Winkel und Ränder von Wäldern, Punkte mit Höhenquoten etc.

3. Nähe von leicht zugänglichen Beobachtungspunkten.

Schon allein diese Aufzählung beweist, wie sorgfältig die Wahl des Standortes des Führers erwogen werden muß, und daß dabei die Organisation der Nachrichtenbeschaffung, der Uebermittlung und der Beobachtung in Rechnung gezogen werden muß. Beim ersten Durchlesen der Ziffern 86, 88, 89 und 79, Abs. 5, könnte man glauben, daß „Standort des Führers“ und „Kommandoposten“ zwei verschiedene Dinge wären. Bei näherer Betrachtung bemerkt man aber sofort, daß der *Kommandoposten* das Organ ist, welches rasche und sichere Verbindung zwischen dem Führer einerseits, seinen Vorgesetzten, Untergebenen und Nachbarn andererseits, sicherzustellen hat. Wo der Führer persönlich sich aufhält, ist eine interne Frage des Stabes. In Befehlen und Meld-

dungen wird nie davon gesprochen, sondern stets nur vom Kommandoposten. Der Vorgesetzte, die Untergebenen und die Nachbarn brauchen nicht zu wissen, ob der Führer sich auf dem Kommandoposten befindet oder auf dem Beobachtungsposten Nr. x oder ob er gerade einen Untergebenen besucht, sondern sie müssen nur seine Adresse und seine Telephonnummer kennen, um ihn rasch erreichen zu können. Will jemand ihn persönlich sprechen, so gibt der Kommandoposten Auskunft und vermittelt das Zusammentreffen. Dieses einfache und zweckmäßige Verfahren ist allein zulässig; es gewährt dem Führer alle Bewegungsfreiheit und erlaubt ihm, sein Verhalten den Umständen anzupassen: In Zeiten der Krisis und der dringenden Arbeit gehört er auf den Kommandoposten; er soll aber jeden ruhigeren Moment benützen, um herumzufahren, Truppen zu sehen, hier aufzumuntern, dort zu ermutigen, dies und jenes selbst zu sehen und nachzuprüfen. Ist er abwesend, so bleibt er durch Läufer oder Draht in ständiger Verbindung mit seinem Kommandoposten, damit seine Gehilfen ihn jederzeit und überall ohne Zeitverlust erreichen können, wenn es nötig ist. Dies ist moderne Auffassung.

Wir wenden uns also ausschließlich diesem *Kommandoorgan* zu, welches „*Kommandoposten*“ heißt. Es ist die Zentralstelle, wo die ganze Arbeit zusammenläuft, ein ebenso wichtiges als empfindliches Organ. Während dem Kampfe ist es der feste Punkt, wo alle Fäden verbunden sind, welche zwischen Vorgesetzten, Untergebenen und Nachbarn bestehen. Die *Verlegung des Kommandopostens* (Z. 90) ist daher eine heikle Unternehmung; ist sie schlecht überlegt und vorbereitet, so unterbricht sie alle Verbindungen; sie erfordert sorgfältige Beobachtung der folgenden Grundsätze:

Verbindung ist nur nach einem festen Punkte möglich.

Während man sich bewegt, führt man nicht.

Bei Verbindungen und Uebermittlungen gelingt nichts, was nicht sorgfältig überlegt und vorbereitet ist.

Wie nun diese Grundsätze anwenden? Da Verlegungen des Kommandopostens heikle Unternehmungen sind, dürfen sie nicht zu oft vorgenommen werden. Dies führt ganz natürlich zu der Frage, wie groß die einzelnen Sprünge längs einer Meldeachse (Z. 87, 79, Abs. 5, 116) sein dürfen. Dies wechselt mit der Kommandostufe. Im Bewegungsverhältnis wird der Kommandoposten des Bataillons öfter und in kürzeren Sprüngen verlegt als der des Regiments. Als ungefähren Anhaltspunkt kann man sagen, daß jeder Stab sich halb so oft deplaziert als der direkt unterstellte.

Wie vermeidet man aber das Abreißen der Verbindungen bei der Verlegung? Z. 90 führt zu folgendem Verfahren: der Vorgesetzte bestimmt die *ersten* Kommandoposten des unterstellten Kommandanten sowie die Meldeachsen, auf denen sie ihre Kommandoposten im Laufe des Tages verlegen sollen.

Mit dem Personal der „Kommandoabteilung“ (Z. 98) werden mindestens zwei *Meldesammelstellen* errichtet, von denen die eine am Kommandoposten, die andere auf der Meldeachse weiter vorwärts steht. Die vorgeschobene Meldesammelstelle wird später Kommandoposten, die andere wird aufgehoben und ihrerseits vorgeschoben. Noch besser ist es, wenn man drei Meldesammelstellen besitzt, weil man dann Ruhschichten einlegen kann.

Jedenfalls muß streng an dem Grundsatz festgehalten werden, daß kein Kommandoposten aufgehoben werden darf, bevor der neue in Funktion ist. Weiter hat die Kriegserfahrung gelehrt, daß ein Kommandoposten nicht verlegt werden soll, wenn die Truppenbewegung eben beginnt, z. B. am Morgen.

Wenn ein Stab sich gemäß Z. 91 und 97 in einen taktischen und einen rückwärtigen Stab teilt, so wird der taktische Stab Kommandoposten, der rückwärtige bleibt im Stabsquartier. Beim Vorgehen verfährt man dann wie oben beschrieben: das Stabsquartier geht zum bisherigen Kommandoposten, dieser zur vorgeschobenen Meldesammelstelle, usw. In diesem Falle sind drei Meldesammelstellen unentbehrlich.

Der Kommandostab.

Wir haben oben gesagt, daß die Aufgabe des Führers gewachsen ist. Dies ist in dem Maße der Fall, daß (nach Z. 92) „schon der Einheitskommandant zur Führung im Felde der Gehilfen bedarf, die ihm bestimmte Arbeiten abnehmen und erleichtern“. In der Tat muß der Führer in den entscheidenden Momenten seine ganze Aufmerksamkeit auf die Lage konzentrieren, um sie zu übersehen und jederzeit neue Entschlüsse fassen zu können (Z. 93). Seinen Gehilfen liegt die Pflicht ob, ihn von aller Kleinarbeit zu entlasten, die ihn von seiner Hauptaufgabe ablenken könnte. Der Marschall von Sachsen schreibt: „An einem Kampftage darf der General nichts zu tun haben; er sieht dann mehr, behält sich sein Urteil frei und ist besser in der Lage, günstige Momente auszunützen.“ Diese Lehre des berühmten Heerführers gilt heute nicht mehr bloß für Generale, sondern für jeden Truppenführer auf dem modernen Gefechtsfelde.

Um dieses Ideal zu verwirklichen, muß die Arbeit im Stabe planmäßig verteilt werden; jeder muß wissen, was er zu tun hat, und muß sich der Verantwortung bewußt sein, die er seinem Kommandanten gegenüber übernimmt. In dieser Arbeitsteilung kommt die Kommandomethode zur Geltung, von der wir in unserm Vortrage in der Generalversammlung der Schweizerischen Offiziersgesellschaft in Genf im Juni 1925 gesprochen haben¹⁾, und die nun offiziell angenommen ist. Dieses neue Kapitel des F.D. 1927, welches vom Kommandostabe handelt, gibt in Z. 96 einen Leitfadens, welcher für alle Befehlsstufen giltig ist und dem jeder Führer bei der Organisation seines Stabes

¹⁾ Siehe „Revue Mil. Suisse“ 1925, p. 423 ff., und diese Zeitschrift 1925, S. 309 ff.

folgen sollte. Ich sage „Methode“, nicht „Schema“! Denn die Arbeitseinteilung ist durchaus abhängig von dem zur Verfügung stehenden Personal (vgl. „Org. der Stäbe und Trp. 1927“).

Wenn man die Zusammensetzung der verschiedenen Stäbe näher ansieht, bemerkt man einen wichtigen Unterschied bei den Stäben der I.Br. (Kampfseinheit) und aufwärts einerseits und denjenigen unterhalb andererseits. Bei den Kampf- und Heereseinheiten verfügt der Kommandant über einen vollständigen Stab, d. h. einen Apparat, welcher zur Unterstützung des Führers auf allen Gebieten ausgebildet ist und dessen Triebfedern die *Generalstabsoffiziere* sind. In den Stäben der Regimenter und unterhalb verfügt der Führer nicht mehr über unmittelbare Gehilfen, die, wie die Generalstabsoffiziere, besonders ausgebildet sind, um seine Entschlüsse in Befehle und Instruktionen zu übersetzen und die specialistische Arbeit der verschiedenen Dienstchefs in Einklang zu bringen.

Dürfen wir ohne Weiteres voraussetzen, daß der *Regimentsadjutant* die Funktionen des Stabschefs versehen kann (Z. 93, Abs. 1)? Das hängt ganz davon ab, wie man die Aufgaben dieser beiden Funktionäre auffaßt. Wir verweisen dafür auf die Ziffern 152 und 153 der Anl. f. d. Stäbe 1917, welche heute noch gilt. Unsere Adjutanten, so tüchtig sie sein mögen, sind für den Stabschefdienst nicht ausgebildet. Ein Kommandant, welcher F.D. Z. 93, Abs. 1, buchstäblich befolgen wollte, würde Gefahr laufen, das Opfer von Fehlern zu werden, welche sein erster Gehilfe infolge mangelnder Ausbildung beginge. Unserer Ansicht nach kann der Regiments- und Bataillonskommandant ohne Schwierigkeiten die Funktionen des Führers und des Stabschefs gleichzeitig versehen, seine Entschlüsse selbst in Befehle umsetzen und seine Dienstchefs selber leiten. Sein Nachrichten- und sein Uebermittlungs-(Tf.-)Offizier nehmen ihm das Detail der Nachrichtenbeschaffung, der Beobachtung und der Uebermittlung ab und der Adjutant leitet den inneren Dienst im Stabe. Dies ist unserer Auffassung nach die normale Lösung; sie entspricht auch dem Geiste von Z. 93 F.D.

Z. 96, Abs. 2, verweist auf die Beispiele von Arbeitsteilung in der *Stabsanleitung*. Diese neue Vorschrift ist in Arbeit. Der erste Teil, „Organisation der Stäbe und Truppen“, ist deutsch 1927 ausgegeben worden, der französische Text im Januar 1928. Der zweite Teil, die eigentliche Anleitung, welche die eben erwähnten Beispiele enthalten wird, kann erst definitiv abgeschlossen werden, wenn der Bundesrat auf Grund von Art. 3 des Bundesbeschlusses vom 18. Dezember 1924 über die Truppenordnung die Organisation des *Armeestabes* festgesetzt haben wird.²⁾ Inzwischen können wir — unvorgreiflich des künftigen offiziellen Erlasses — uns ein Bild der Arbeitsorganisation

²⁾ Diese Frage steht in Zusammenhang mit derjenigen der *Organisation des E.M.D.*, auf die wir immer stoßen, wenn wir auf die Spitze unserer Armee zu sprechen kommen. Wir möchten daher dieses unser „ceterum censeo . . .“ auch an dieser Stelle nicht ungesagt lassen!

in den Stäben der I.Br., I.R. und Bat. für das Gefecht machen, indem wir nebeneinanderstellen:

Die Grundsätze über die Arbeitsverteilung (Z. 96 F.D. 1927).

Die Funktionen des Personals (Anl. f. d. St. 1917, Z. 151—153).

Die Tabellen 10, 11, 14 und 15 der Org. d. St. und Trp. 1927.

Hier eine mögliche Lösung:

A. *Der Infanterie-Brigadestab* (F.D. Z. 18).

Im Kriege besteht sein Personal aus:

a) *unmittelbaren Gehilfen des Kommandanten*:

2 Generalstabsoffiziere (besonders ausgebildet).

2 Adjutanten (ohne besondere Ausbildung).

2 Ordonnanzoffiziere (ohne besondere Ausbildung),
davon 1 für den Nachrichtendienst.

1 Stabssekretär.

1 Fourier.

b) *Dienstchefs* (besonders ausgebildete fachtechnische Berater):

Parkoffizier, Arzt, Pferdearzt, Kommissariatsoffizier, Trainoffizier.

c) *Gelegentliche Gehilfen*, z. B.:

Artilleriechef (Kdt. der zuget. Art., persönlicher Berater des Kommandanten).

Uebermittlungschef (zuget. Tg. Kp.- oder Det. Kdt.).

Geniechef (Ing.-Off. oder Kdt. zuget. Genietrp.).

Die beiden Letztgenannten sind dann Mitarbeiter der Generalstabsoffiziere.

Die im Stabe zu erledigende *Arbeit* läßt sich in drei Kategorien einteilen:

1. *Frontangelegenheiten*.

a) *Operationen*: Studien zur Vorbereitung der Entschlüsse; Truppenbewegungen; Befehlsredaktion; Führung des Tagebuches und des Rapportprotokolls; Ausbildungsfragen.

b) *Nachrichten*: Beschaffung und Weitergabe der Nachrichten; Berichte und Nachrichtenblätter; Organisation von Beobachtung und Aufklärung; Lagekarte; Gefangenenbefragung; Geheimschriftverkehr.

c) *Verbindung und Uebermittlung*: Organisation der Verbindungen; Verwendung aller technischen Mittel dafür; Organisation der Meldesammelstellen.

Im Brigadestab, wie weiter unten, sind diese drei engverbundenen Arbeitskategorien nicht so mannigfaltig, daß sie für einen Leitenden zu viel wären. Der *I. Generalstabsoffizier* übernimmt ihre Leitung und versieht gleichzeitig die Stelle des Stabschefs.

2. *Dienste hinter der Front*,

also: Nachschub an Lebensmitteln, Munition, Material aller Art; Rückschub; Trains.

Dafür sind die *Dienstchefs* da. Aber da diese spezialisiert sind, muß ihre Tätigkeit in Einklang gebracht und den Anforderungen der Front

angepaßt werden. Dafür ist ein sachverständiger Leiter notwendig, welcher die individuelle Arbeit zusammenfaßt. Dies ist die Aufgabe des *II. Generalstabsoffiziers*.

3. *Innerer Dienst: Adjutantur.*

- a) *Personelles*: Mutationen, Beförderungen, Offiziersetat; Front-rapport, Verlustliste; Deserteure; Ersatzwesen; Disziplin; Strafen, Ehrenmeldungen, Geist der Truppe; Urlaub und Dispensationen; Unterstützungen, Fürsorge etc.
- b) *Materielles*: Ersatz der Bewaffnung, Ausrüstung und Bekleidung; Unterhalt des Materials.
- c) *Innerer Dienst im Stabe*: Kommando des Hauptquartiers; Unterkunft; Ueberwachung und Verpflegung des Personals; Polizei des Hauptquartiers; Bewachung der Bureaux; Pflege der Pferde, Unterhalt des Korpsmaterials, usw.

Diese mannigfaltigen Aufgaben erfordern die volle Arbeitskraft eines tüchtigen und geschickten („débrouillard“) Offiziers. Dies ist das Arbeitsfeld des *I. Adjutanten*. Er braucht sogar noch persönliche Gehilfen: den *II. Adjutanten* oder einen der *Ordonnanzoffiziere* (der eine oder andere kann dem Kommandanten persönlich zugeteilt werden), den *Stabsfourier* und den *Motorfahrer-Unteroffizier*.

Verteilen wir das vorhandene Personal nach dieser Arbeitseinteilung, so erhalten wir das folgende Bild:

Der Kommandant.

Persönlich zugeteilt:

der *I. Gst.Of.* als *Stabschef*;

der *Art. Chef*;

der *II. Adj.* oder ein *Ord.Of.*;

eine berittene *Ordonnanz*.

Unter dem *Stabschef* stehen die drei Gruppen:

1. *Gruppe Front. Chef*: der *I. Gst.Of.*

Zugeteilt: der Chef des Nachrichtendienstes (1 *Ord.Of.*);

der Geniechef (sofern vorhanden);

der Uebermittlungschef (1 *Tg.Of.*);

der *Stabssekretär*;

die *Funkenstation*;

die *Kommandoabteilung* (steht in Disziplinarsachen unter der *Adjutantur*).

2. *Gruppe Rückwärtiges. Leiter*: der *II. Gst.Of.*

Zugeteilt: die *Dienstchefs*.

3. *Adjutantur. Chef*: der *I. Adj.* (*Kdt. des H.Q.*).

Zugeteilt: der *II. Adj.* oder ein *Ord.Of.*;

der *Fourier*;

das eingeteilte *Hilfspersonal*;

das Personal der *Kommandoabteilung* in disziplinärer Hinsicht.

Wenn gemäß *F.D. Z. 97* der *Stab* sich teilt, so gehören der *Kommandant* und seine *Zugeteilten* sowie die *Gruppe Front* auf den *Kom-*

mandoposten, die *Gruppe Rückwärtiges* und die *Adjutantur* ins *Hauptquartier*. Der II. Gst.Of. und der I. Adj. sind dann für die *Verbindung* mit dem Kommandoposten verantwortlich.³⁾

B. *Der Infanterie-Regimentsstab*.

Die hievor auseinandergesetzten Ueberlegungen gelten *sinngemäß* auch für den Regimentsstab. Auf dieser Befehlsstufe sind die Geschäfte des Rückwärtigen bedeutend weniger umfangreich; sie bestehen hauptsächlich in der Führung der Trains, welche örtlich mit den Truppenbewegungen in engem Zusammenhange stehen. Die Gruppen Front und Rückwärtiges fließen daher in eine zusammen.

Aus dieser Erwägung kommen wir für den Regimentsstab zu einer bloßen Zweiteilung:

1. *Gruppe Front und Rückwärtiges*, unter persönlicher Leitung des Reg.Kdt.

Zugeteilt:

der Mitr.Of.;

(ev. der Art.Chef oder Art.Verb.Of.);

der Nachr.Of.;

der Tf.Of. (Chef der Verbindungen und der Uebermittlung);

die Dienstchefs;

der Tf.- und Si.Zug;

das zum Verbindungs- und Uebermittlungsdienst kommandierte Personal.

2. *Adjutantur*, unter Leitung des Reg.Adj. als Kdt. des St.Q.

Zugeteilt:

das Stabsbureau;

der Tr.Adj.U.Of. (wenn er nicht den Fassungstrain führt);

der Fourier;

das Hilfspersonal etc.

Wenn sich der Stab ausnahmsweise in einen taktischen und einen rückwärtigen Stab teilt (Z. 97), so übernimmt der *Adjutant* den Befehl über die hintere Staffel, während der *Kommandant* sich mit der Gruppe Front (exkl. Dienstchefs) auf den Kommandoposten begibt. Die Dienstchefs erscheinen dann von Zeit zu Zeit zur Fühlungnahme auf dem Kommandoposten.⁴⁾

* * *

³⁾ Dabei wird sich der *II. Gst. Of.* sehr häufig persönlich beim Kdo.Posten befinden, um über die Lage stets rasch orientiert sein und das Rückwärtige danach leiten zu können.
Redaktion.

⁴⁾ Hier bedarf es großen Taktes der Dienstchefs, damit sie den Kommandanten in seiner schweren Aufgabe nicht mehr stören, als unbedingt nötig ist. Gewisse Manöverbilder, wo man Kommandanten dauernd von munter plaudernden Dienstchefs umringt sehen kann, können da sehr schlechte Gewohnheiten züchten! Gelegentliche Klagen der Dienstzweige, daß ihre Vertreter häufig als Störenfriede hart angelassen werden, dürften damit zusammenhängen!
Redaktion.

Aber wir wollen nicht zu lang werden. Hoffen wir, daß andere Bearbeiter die Abschnitte des neuen Reglements über Nachrichtendienst, Verbindung und Uebermittlung einläßlicher behandeln werden, die wir in diesem Artikel bei der Besprechung des Standorts des Führers und des Kommandostabes nur berühren konnten und die nicht bloß den Kommandanten angehen, sondern alle seine Gehilfen, welche sich mit der Leitung dieser Dienste zu befassen haben.

Da aber unsere Arbeit sich hauptsächlich an die Kommandanten richtet, haben wir uns auf die Abschnitte beschränkt, welche sie direkt angehen, und haben versucht, aus diesem dritten Abschnitte der Vorschrift eine praktische Methodik der Führung herauszuschälen. Wir hoffen, daß uns dies gelungen ist. Aber die Ausübung eines Kommandos läßt sich ebensowenig durch starre Formeln reglementieren, wie die Taktik überhaupt. „Une armée n'est rien que par la tête“, sagte Napoleon. Dasselbe gilt auch für die bestorganisierten Stäbe. Das Zitat führt uns dazu, unsere Betrachtungen mit derjenigen zu schließen, mit der wir hätten anfangen sollen: mit der Erörterung der Z. 64, welche von der *Persönlichkeit des Führers*, seinem moralischen Einflusse handelt.

Wir möchten daher zum Schlusse unseren Kameraden einige Ueberlegungen über „die Führung“ unterbreiten, welche wir persönlichen Notizen entnehmen und die uns im Verlaufe unserer Spezialstudien von Führern vorgetragen worden sind, welche Kriegserfahrung besitzen.

Die Führung hat einen ganz besonderen Charakter, der umso ausgeprägter wird, je höher man in der Stufenleiter emporsteigt.

Der höhere Führer befiehlt nicht mehr persönlich an die Ausführenden. Er gibt seine Befehle an Unterführer, welche ihrerseits wieder ihre Unterführer haben. Alle diese Unterführer haben ihre Befugnisse, und jeder hat das Recht auf eine gewisse Selbständigkeit. Gute Ergebnisse erzielt man nur, wenn man jeder Stufe einen Anteil an der Initiative läßt und diesen in Einklang zu bringen sucht mit der Notwendigkeit, das Zusammenwirken der Einzelhandlungen sicherzustellen.

In zweiter Linie kann, sobald man eine einigermaßen höhere Befehlsstufe erreicht, der größte Teil der äußeren Arbeit nicht mehr durch den Kommandanten persönlich geleistet werden. Er ist gezwungen, sich Gehilfen zu bedienen, indem er ihnen die nötigen Direktiven gibt.

Dabei ist mit einer doppelten Schwierigkeit zu rechnen:

Eine der heikelsten Fragen ist die, wieviel Initiative den Ausführenden überlassen werden kann. Theoretisch sollte sich dies nach den Umständen der Lage richten; in der Praxis wird der Kommandant häufig mit dem Charakter seiner Untergebenen rechnen müssen. Er tut dies einerseits, indem er die Arbeit nach den Fähigkeiten eines Jeden verteilt, andererseits, indem er mehr oder weniger eingehende und mehr oder weniger genau formulierte Befehle gibt.

Im Allgemeinen ist es jedoch ein schwerer Fehler, wenn man sich einbildet, ungenügende Initiative eines Untergebenen durch desto einläßlichere Vorschriften ersetzen zu können. Denn es werden immer Dinge passieren, die man nicht vorausgesehen hat, und dann ist jede Hoffnung vergebens, daß der Untergebene einen richtigen Entschluß faßt, weil er auf Grund eines Planes handelt, den er nicht selber gefaßt und vielleicht nie wirklich verstanden hat. Und selbst wenn er ihn verstanden hat, muß er nicht bloß überlegen, was er tun soll, sondern auch noch, was sein Vorgesetzter an seiner Stelle tun würde. Schon dieses hemmende Moment genügt, um den Untergebenen ratlos zu machen.

Namentlich junge Kommandanten kann man nicht genug vor der Versuchung warnen, Details bestimmen zu wollen, welche in die Zuständigkeit ihrer Untergebenen fallen. Die Versuchung dazu ist um so stärker, als es in Wirklichkeit keine scharfen Kompetenzgrenzen zwischen den verschiedenen Befehlsstufen gibt. In der Praxis stellt sich zwischen gegebenen Führern nach einigen Anständen ein gewisses Gleichgewicht her, und zuletzt weiß man dann, woran man ist. Die einzige Regel, welche man aufstellen kann, ist die, daß man es vermeiden soll, in einem Befehle sowohl das zu erreichende Ziel als die Maßregeln zu seiner Erreichung gleichzeitig zu bestimmen, solange man nicht ganz sicher ist, persönlich sofort eingreifen zu können, wenn während der Ausführung etwas Unerwartetes geschieht. Man sagt oft, daß man nur das gut ausführen kann, was man selber ausgedacht hat. Das ist vielleicht eine Uebertreibung; aber sicher ist, daß es immer schwerer ist, zu verwirklichen, was ein anderer ausgedacht hat. Diese Schwierigkeit ist das tägliche Brot jedes Truppenführers, der ein kluger und geschickter Untergebener ist.

Uebrigens ist es eine der Hauptaufgaben des Führers, seine Untergebenen zur Selbständigkeit zu erziehen. Das ist keineswegs immer eine leichte Sache: es erfordert Geduld und eine gewisse Selbstverleugnung. Hat man einen unerfahrenen Untergebenen — und das sind Anfänger immer — so erscheint es oft einfacher, die Sache selbst zu machen, als sie durch den andern machen zu lassen. Aber es ist ein schwerer Fehler, eine Arbeit selber zu tun, welche durch einen Untergebenen getan werden kann und soll. Man soll den Untergebenen führen, aber nicht ersetzen. Damit verliert man am Anfang unzweifelhaft Zeit; aber man dient damit dem Ganzen und schließlich auch sich selbst.

Namentlich aber muß man sich davor hüten, die Neigung zur Initiative zu entmutigen. Man kann nicht immer darauf rechnen, daß solche selbständige Handlungen gut ablaufen; hie und da können sie sehr unbequem sein; wenn das nicht zu oft vorkommt, muß man es verstehen, sie ohne Vorwürfe hinzunehmen.

Und schließlich muß man nicht glauben, daß der Führer ganz machtlos ist, wenn er seinen ausführenden Untergebenen ein weites Maß von Bewegungsfreiheit läßt. Er weiß, daß ihm die wichtigen

Befehle seiner Untergebenen mitgeteilt werden und daß er davon oft Kenntnis erhält, bevor die Ausführung beginnt. Er sucht seine Untergebenen häufig persönlich auf, spricht mit ihnen, teilt ihnen seine Absichten mit; er erörtert vor ihnen die verschiedenen Fälle, welche eintreten können; er erklärt ihnen nötigenfalls die Gründe, warum er die eine Lösung der andern vorzieht; kurz, er erteilt ihnen seine „Instruktionen“, von denen wir oben im Abschnitt „Der Befehl“ gesprochen haben. Auf diese Weise kann der Führer auf der einen Seite die Tätigkeit seiner Untergebenen leiten, und andererseits kann er eingreifen, wenn die Befehle der Unterführer von den Bahnen abweichen, die er im Auge hat.

Dieses Verfahren erlaubt, den Inhalt der schriftlichen Befehle auf das zu beschränken, was unbedingt notwendig ist, damit der Führer die Verantwortung übernimmt, welche seines Amtes ist, und jedem Untergebenen die seinige zuteilt.

Man hört oft sagen: Wäre es nicht viel einfacher, vorher zu befehlen, statt nachher berichtigen zu müssen? Ich sage: Nein, es ist nicht einfacher.

In erster Linie ist es für den Führer sehr gefährlich, seine Kräfte in alle Richtungen zu zersplittern; wenn er die Arbeit seiner Untergebenen selbst besorgt, verliert er seine eigene Aufgabe aus den Augen.

In zweiter Linie darf man nicht glauben, daß in den Befehlen der Untergebenen *alles* berichtigt werden müsse; wenn es so ist, dann ist der Untergebene nicht an seinem Platze!

Die ganze Kunst der Führung besteht darin, die richtige Mitte zu finden zwischen dem, was man selber vorschreiben muß, und dem, was man der Initiative der Untergebenen überlassen soll. Dazu bedarf es eines besonderen Taktes, den man durch Beobachtung und Erfahrung erwirbt, der sich aber nicht in Regeln fassen läßt. Dieser Geist liegt dem Abschnitt „Die Führung“ unseres F.D. zu Grunde.

Diese Gedanken über die Stellung des Führers gegenüber seinen Unterführern gelten mutatis mutandis auch für sein Verhältnis zu seinen persönlichen Gehilfen, dem Stabe. Nur handelt es sich hier weniger um eine Notwendigkeit, als um eine Erleichterung der Arbeit. Aber es bleibt gleichwohl Wahrheit, daß es selbst im eigenen Stabe allerdings wichtig ist, daß der Chef auch um die Details weiß, aber ebenso, daß er sie nicht über sich Herr werden läßt. Aus dieser Erwägung sind wir dazu gekommen, zwischen Entschluß und Befehl zu unterscheiden, um zu zeigen, wo die Arbeit des Kommandanten aufhört und diejenige des Stabes beginnt. Selbstverständlich ist diese Unterscheidung nur theoretisch gemeint, als ein Grundsatz, welcher hauptsächlich auf der Stufe der Kampf- und Heereseinheit giltig ist, wo dem Führer besonders ausgebildete Gehilfen (Generalstabsoffiziere) zur Seite stehen; es ist aber keine starre Regel.

Alles, was wir an Vorschlägen und Ueberlegungen als Kommentar zu dem Abschnitt „Die Führung“ im Allgemeinen und Z. 64 F.D. im

Besonderen geben können, genügt aber noch nicht, um den idealen Führer auszumachen. Denn der Krieg ist nicht bloß eine Sache des Intellekts. Nach dem alten Worte von Jomini ist er „eine Tragödie des Schreckens und der Leidenschaft“. Und in diesem Drama kommen besonders dunkle Stunden vor, wo die Schwierigkeiten sich häufen, wo jede Hoffnung zu schwinden droht, wo der Führer das Gewicht seiner Verantwortlichkeit besonders schwer empfindet. Napoleon hat gesagt: „Man macht sich keine Vorstellung davon, welche Willenskraft dazu gehört, um eine Schlacht zu liefern“. In diesen kritischen Augenblicken, wo um den Führer, manchmal sogar in seiner unmittelbaren Umgebung Bedenken geflüstert, die Mienen düster werden, die Blicke sich ausweichen; wenn alle Anzeichen verraten, daß die Gemüter schwach werden, da muß der Führer in reichem Maße die innere Kraft besitzen, nichts davon zu sehen und zu hören, sondern den Blick fest und unbeirrbar auf dem Ziele zu behalten, das er sich vorgenommen hat. Er muß eine *Persönlichkeit* in der ganzen Bedeutung des Ausdruckes sein. Nur dann ist er in Wahrheit würdig, *Führer* zu sein, und vermag er in jeder Lage das Vertrauen seiner Vorgesetzten, seiner Truppen und des Landes zu rechtfertigen.

Ausbildung der Instruktionsoffiziere der Infanterie.

Von Major *Rudolf Probst*, Instruktionsoffizier der Infanterie, Bern.

In der Dezembersession 1927 der eidg. Räte wurde anlässlich der Behandlung des Budgets des Militärdepartements neuerdings die Frage der Stellung des Instruktionskorps besprochen. Die Diskussion im Nationalrat ergab einesteils die Notwendigkeit der Vermehrung des Instruktionskorps, andernteils der Verbesserung desselben durch sorgfältigere Auswahl der Instruktionsaspiranten. Wenn an dieser Stelle auch zu dieser Frage Stellung genommen wird, so geschieht es aus dem Grunde, weil meiner Ansicht nach das wesentlichste Moment in der Hebung der Stellung des Instruktionskorps im Rate nicht genügend betont wurde. Es betrifft dies die *Ausbildungsmöglichkeit* zu diesem Berufe.

In unserm Lande hat sich seit langem die Erkenntnis durchgesetzt, daß für die Schulung unserer Lehrkräfte gerade das Beste gut genug sei.

Um dieser Forderung gerecht zu werden, scheut der Staat keine Opfer. Muß dann nicht dieselbe Forderung auch auf die Lehrkräfte der militärischen Schulen angewendet werden?

Auch hier kann und darf doch wohl nur ein Lehrkörper amten, der seiner Stellung gewachsen ist.

Im „*Bericht an die Bundesversammlung über den Aktivdienst 1914/18*“ äußert sich der General folgendermaßen über die Stellung des Instruktionskorps: