

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 117 (1951)

**Heft:** 12

**Artikel:** Psychologie und Kampfführung

**Autor:** H.D.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-23159>

### 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:** 21.02.2026

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

nicht meritieret Offizier zu sein.» Nur der Offizier, der seine Pflicht peinlich genau nimmt, darf von seiner Mannschaft restlose Pflichterfüllung fordern.

*Herz obenan.* Bei aller notwendigen Härte muß doch immer das Herz durchschimmern. Die Leute müssen fühlen, daß ihr Offizier sich allen Ernstes für sie interessiert und an ihren Leiden und Freuden persönlich Anteil nimmt. Nur so entsteht der Kontakt, der im Kampf Offizier und Mannschaft fest zusammenschmiedet.

## **Psychologie und Kampfführung**

Wir können in der Erforschung der psychologischen Faktoren unserer militärischen Erziehung und Ausbildung nicht vielseitig genug sein. Wir veröffentlichen deshalb nachstehend einen interessanten Artikel eines deutschen Kriegsteilnehmers, der sich nebst ganz grundsätzlichen Betrachtungen sehr aufschlußreich mit einigen Problemen des Buches von Oberst Marshall «Soldaten im Feuer» auf Grund deutscher Kriegserfahrungen auseinandersetzt.

Red.

### I

Militär ist Masse im psychologischen Sinne. Jeder Soldat unterliegt als Einzelindividuum irgendwie den Gesetzen der Massenpsychologie, wie verschieden auch die Intensität ihrer Wirkungen sein mag. Außerdem bestehen vielfache seelische Wechselwirkungen zwischen Führer und Truppe und zwischen dem Einzelnen und seiner Einheit.

Heerwesen sind gewöhnlich für eine öffentliche oder gar planmäßige Behandlung psychologischer Fragen wenig aufgeschlossen. Der geborene Soldatenführer bedarf ihrer nicht; denn er handelt unbewußt als Psychologe. Und die vielen, die nicht geborene Führer sind, bleiben dabei: «Meine Psychologie ist die Disziplin. Ich befehle, Du gehorchst. Das ist einfach und allgemein verständlich. Wozu also Heerespsychologie?» –

So kam es, daß die Psychologie nur als Bastard einen – im übrigen umstrittenen – Platz im Heere fand, nämlich in Form der Psychotechnik. Wie verschieden deren Anwendungsformen sein können und wie viel oder wenig sie mit Seelenkunde zu tun haben kann, dafür zwei Beispiele aus der Praxis.

Bei einer psychotechnischen Prüfung für deutsche Offiziersanwärter wurden den jungen Leuten eine größere Zahl von Bildern verschiedenster Art vorgelegt, aus denen jeder dasjenige auswählen sollte, das ihm am besten gefiel. Derjenige, welcher die «Nackte Maja» von Goya wählte, wurde schlechter beurteilt als der, der sich für ein Schlachtengemälde entschieden hatte. – *Psychotechnik!*

Bei einer anderen Prüfung mußten die jungen Offiziersanwärter über einen Balken balancieren, anhalten und ein an den Balken geknotetes Seil lösen. Der beaufsichtigende Offiziermunterte sie dabei ab und zu mit einigen scharfen militärischen Worten auf; er selber stand lässig an die Wand gelehnt und rauchte eine Zigarette. Bis einer von den Prüflingen, als er «aufgemuntert» wurde, von dem Balken heruntersprang, sich mit rotem Kopf zu dem Offizier wandte und sagte: «Herr Leutnant, wenn wir hier eine so schwierige Prüfung zu machen haben, dann ist es ungehörig, daß Sie dabeistehen, Zigaretten rauchen und uns durch Ihre Zwischenrufe stören». Nun war aber auch der an den Prüflingen in erster Linie interessierte Regimentskommandant zugegen. Dieser wies den jungen Mann zurecht, schickte ihn raus und sagte zu dem Leutnant: «Den nehme ich!» – Praktische Psychologie!

Nicht die Psychotechnik, der Mensch hatte gesprochen. Der *Mensch*. Ja, war er eigentlich noch das Wesentliche? – Schon nach dem ersten Weltkrieg wurde lebhaft die Frage erörtert, ob er angesichts der Erfahrungen in den großen Materialschlachten an Bedeutung eingebüßt habe. Damals wurde die Frage verneint. Aber seit 1939 und erst recht seit 1945 neigten auch hohe militärische Führer dazu, den Menschen als Träger des Kampfes geringer zu bewerten als die Kampfmittel der Technik.

Diese Anschauungen sind ein Ausdruck unserer Zeit, Ausdruck der großen Gefahr, in der die Menschheit als Ganzes schwebt, weil sie anscheinend nicht anerkennt, daß die Technik nicht nur eine Zivilisationserscheinung, sondern als Technizismus ein Motor ist, der mit zunehmender Tourenzahl läuft und nicht abgebremst werden kann, solange man der psychischen Krampf- und Lähmungerscheinungen, die er verursacht, noch nicht Herr geworden ist.

Wo der Mensch wirklich als Kämpfer an Bedeutung eingebüßt hat, lag es nicht an den Wirkungen der Technik als Technik, sondern an ihrer Wirkung auf die Psyche des Menschen. – Daraus entstand z. B. die Vernachlässigung der Infanterie seitens der ersten Führungen. Es klingt wie eine unheimliche Prophezeiung, was vor fast 100 Jahren der spanische Militärphilosoph Villamartin schrieb: «Wenn die Infanterie, die reinste Verkörperung der Kraft eines Volkes, ihres Ranges entkleidet wird oder ihre hohen Eigenschaften verliert, dann ist das Ende der menschlichen Gesellschaft nahe.»

Heute dürfen wir hoffen, daß er nicht recht hat. Denn die Meinungen haben sich seit Beginn des Koreakrieges doch wieder gewandelt. Immer mehr wird erkannt, daß die psychologische Bedeutung des Kämpfers der vorderen Linie, des Einzelkämpfers vor allem, nicht gesunken, sondern

gerade wegen der Technik gewachsen ist.<sup>1</sup> Denn die psychologischen Grundlagen der Heere haben sich im Laufe der Modernisierung und Technisierung der Kriege in einem wichtigen Punkt verändert. Die Intensität der Massenseele hat sich gelockert. In dem Maße, wie infolge der neuzeitlichen Waffenwirkung die «Leere des Schlachtfeldes» entstand, sind die Kämpfer als Individuen den Gesetzen der Massenpsychologie weniger unterworfen als früher. Das hat sich nun aber nicht, wie man zunächst glauben könnte, günstig, sondern nachteilig ausgewirkt.

Eine Truppe gehört nämlich zu jenen Massen im psychologischen Sinne, deren sittliches Niveau meist höher ist als das ihrer Individuen. Im Gefecht bilden die einzelnen Kämpfer als Angehörige ihrer Einheit, als Verteidiger ihrer Heimat, als Gefolgsmänner ihres Führers eine Masse, die Eigenschaften und Werte entwickelt, wie sie sonst vielleicht nur einem Teil ihrer Individuen eigen wäre. Je mehr sich der rein geographische und physische Zusammenhalt einer Truppe lockert, um so loser, weniger unmittelbar und weniger intensiv werden die seelischen Kräfte innerhalb der Masse und vom Führer zur Masse wirken. Das Individuum als Einzelseele tritt in den Vordergrund. Damit treten mehr in Erscheinung die Verschiedenartigkeit von Rasse und Charakter, um nur die wesentlichsten Elemente zu nennen.

Der psychologische Zustand der Gevierthaufen des Mittelalters war in den verschiedenen Heeren ziemlich gleich. Ob Schweizer, Deutsche oder Spanier, wenn sie gleich gut ausgebildet, gleich diszipliniert und gleich gut geführt wurden, waren sie auch etwa gleichwertig. Da konnte man dann – wie in der Schlacht bei Nördlingen – Schweizer, Spanier, Niederländer, Ungarn, Schweden, Italiener, Brandenburger, Burgunder, Österreicher, Württemberger und andere – ohne Schwierigkeit nebeneinander einsetzen. Im modernen Krieg treten die Rassenunterschiede mehr in Erscheinung. Dafür ein Beispiel:

Als die Russen am 20.11.42 die Front südlich Stalingrad durchbrachen, wurde die in der Kalmückensteppe eingesetzte 4. Rumänische Armee auseinandergespalten. Der als Soldat und Mensch verehrenswürdige Oberbefehlshaber (Constantinescu) wollte den Zusammenhalt seiner Armee durch Zurücknahme eines der abgespaltenen Armeekorps wiederherstellen (Reserven gab es nicht); er äußerte zu dem ihm beigegebenen deutschen Generalstabschef:

«Meine Soldaten, die hier 2000 km von ihrer Scholle entfernt kämpfen, sind einfache Bauern – und es sind Rumänen; sie sind leicht beeindruckbar, machen sich immer ihre eigenen Gedanken und büßen schnell ihre Widerstandskraft ein, wenn sie sich

---

<sup>1</sup> Es sei auf S. 412 des Jahrgangs 1950 der ASMZ hingewiesen.

einsam und ohne Unterstützung fühlen. Deshalb ist es nicht möglich, sie, wie hier, in so weit gespannter Aufstellung (40 bis 50 Mann auf 1 km) kämpfen zu lassen. Sie können die Rumänen nicht mit den Deutschen vergleichen, die auch dann noch halten, wenn sie allein und ohne Verbindung sind; weil sie eben den Befehl haben, dort zu bleiben. Wenn man mir die Möglichkeit gibt, meine Truppen in einer geschlossenen Front kämpfen zu lassen, wo die Führer ihre Einheiten in der Hand haben, so erfüllen sie jeden Kampfauftrag mit großer Tapferkeit und Ausdauer.»

Der General hatte mit jedem Wort recht. Die Rumänen, ein Bauernvolk, welches der modernen Kriegstechnik noch so fern war, daß z. B. ein Regimentskommandeur mit erhobenem Knüppel auf die angreifenden russischen Panzer T 34 losging (Oberst Christea am 27.12.42; er verlor dabei einen Arm), teilen mit anderen romanischen Völkern den Gesellschaftstrieb und das Mitteilungsbedürfnis, Eigenschaften, die den meisten germanischen Stämmen fehlen. Der doppelten Belastung, nämlich der Einsamkeit und der neuzeitlichen Kriegstechnik konnten sie unmöglich schon gewachsen sein.

Es war ein folgenschwerer Irrtum Hitlers, daß er bei der Beurteilung des Kampfwertes seiner Verbündeten die seelischen Faktoren außer acht ließ.

Jeder künftige Krieg wird ein Koalitionskrieg sein. Die Kenntnis der Psyche heutiger und künftiger Alliierter kann nicht früh genug erworben werden. Bisher stehen bei der Unterrichtung über andere Wehrmachten Organisation und Bewaffnung an erster Stelle. Die Psychologie muß gleichberechtigt neben sie treten.

★

Die für alle gültige Forderung aus dem 2. Weltkrieg ist, die *Seele des Einzelkämpfers* für den technisierten und mechanisierten Krieg zu stärken. Technisches Verständnis wird heute jedem weitgehend in die Wiege gelegt. Man braucht es nicht allgemein zu fördern. Aber die Erhaltung der Kampfmoral, nicht nur der geschlossenen Einheit, sondern aller einzelnen Kämpfer, auf der traditionellen Höhe, für die in den meisten Wehrmachten die Infanterie Schrittmacher war, – das ist angesichts der Vereinsamung auf dem Schlachtfeld und der vielfältigen Phänomene der Kriegstechnik wohl die wichtigste Aufgabe. Das um so mehr, da die *Technik* sich bisher als ein Faktor erwiesen hat, der auf das sittliche Niveau der Menschen mehr nachteilig als vorteilhaft wirkt, um so nachteiliger übrigens, in je höherem Maße der Mensch nur Nutznießer der Technik ist. Es ist etwas anderes, ob er sie als Hilfsmittel erlebt, von dem er sich jederzeit ohne Gefahr trennen kann (Auto) oder ob er auf Leben und Tod mit dem technischen Mittel verbunden ist. In seinem Verhältnis zur Technik ist der Kämpfer auf der Erde psychologisch in einer anderen Lage als der Matrose auf hoher See oder der

Flieger in der Luft. Es liegt eine vielgradige und wechselvolle Skala zwischen dem Jagdflieger, der engsten, hochwertigsten und kompromißlosesten Vereinigung von Einzelkämpfer und Kriegstechnik und dem in eine stählerne Festung eingeschlossenen Kampfkollektiv eines 1200-Mann-Schlachtschiffes.

Darum werden Mittel und Wege einer praktischen Militär-Psychologie ebenso vielfältig sein müssen.

Es soll nun aber nicht etwa empfohlen werden, die Psychologie zum Thema der Rekrutenausbildung oder überhaupt zu einem Ausbildungsfach zu machen. Das wäre Zeitvergeudung und außerdem recht unpsychologisch. Was aber not tut, ist, das militärische Führerkorps mit den aufgezeichneten Fragen vertraut zu machen, solange noch das Kriegserlebnis in Millionen von Herzen wach ist. Dieses Kriegserlebnis erleidet aber nach jedem Kriege folgendes Schicksal: Die junge Kriegsgeneration glüht vor Erleben, die ältere (die geführt hat) ergeht sich in Erfahrungen, Kritik und Rechtfertigungen, aber auf einer Ebene, die den Jungen nicht vertraut ist. Deren Erlebnis wurzelt im Bereich der kleinen Einheiten und des Einzelkämpfers und ist deshalb für die Grundausbildung der kommenden Jahrgänge, die nicht am Kriege teilgenommen haben, so besonders wichtig. Aus ihm und den Erfahrungen der Älteren könnte sich die nutzbringende Lehre bilden. Aber die Symbiose gelingt nur selten. Sie ist aber um so notwendiger, als nicht im entferntesten jeder ein Erlebnis in Erfahrung umzusetzen oder auch nur mit dem Hauch der Wirklichkeit wiederzugeben vermag. Das aber ist die Voraussetzung dafür, daß das Kriegserlebnis der wehrfähigen Nachkriegsgeneration schöpferisch nutzbar gemacht werden kann.

Viele der Leser werden hier Dinge ausgesprochen finden, die sie bewußt oder unbewußt, und ohne darüber Worte zu machen, getan oder erkannt haben. Viele werden das als einen Beweis dafür ansehen, daß es überflüssig ist, über die Psychologie des Einzelkämpfers zu reden. Vielleicht war es bis vor ein paar Jahren wirklich überflüssig. – Heute ist es aber nötig! Nötig vor allem deswegen, weil die gesamte Menschheit sich in einer seelischen Krise befindet, deren Ursprung die Technik ist. Die Soldaten gehören aber auch zur Menschheit – und sie sind auf deren seelische Verfassung im Verlaufe ihrer Geschichte nicht ganz ohne Einfluß geblieben.

## II

«Nach diesen allgemeinen Gedanken wird mich von nun an nur noch jenes taktische Problem beschäftigen, das gleichzeitig das einfachste und komplizierteste der ganzen Militärwissenschaft ist: Der Mensch als Hauptfigur auf dem Schlachtfeld.»

Daß diese Worte ausgerechnet aus dem Lande der mächtigsten und durchdringendsten Kriegstechnik zu uns kommen, wird nach den Ausführungen im I. Teil nicht überraschen. Sie leiten ein Buch ein, das uns seit langem fehlte: S. L. A. Marshall: «*Soldaten im Feuer*», einen realistischen und mitreißenden Bericht über die psychologische Seite sehr primitiver und sehr wichtiger Vorgänge der Kleintaktik. Es ist kein glatt geschliffenes Meisterwerk; das ließ das Temperament des Obersten Marshall nicht zu, dessen Gedanken sich nicht an eine strenge Gliederung halten und der in seinen Folgerungen, wahrscheinlich absichtlich, manchmal sehr weit geht – wohl, weil er weiß, wie viele Menschen mit normalen Formulierungen nicht zum Nachdenken veranlaßt werden können.

Aber das ist alles unwesentlich gegenüber dem, was Marshall uns durch die verdienstvolle Übersetzung von Oberst Vetter gibt: Das Ergebnis nicht zufälliger, sondern systematischer, vom amerikanischen Generalstab angeordneter Beobachtungen und Untersuchungen der *menschlichen Faktoren im Kampf* der kleinsten Einheiten, also *der vorderen Linie*. Das Ergebnis einer erstmalig angewandten praktischen Heerespsychologie! «Angewandt» schon bei der Auswahl des Mannes, der diese Aufgabe übernahm. Denn Marshall ist kein Gelehrter, kein Statistiker, kein Berichterstatter – sondern ein Mann der Praxis, mit der Vision des Wirklichen, ein Mann der großen Linie, der aus seiner Kleinarbeit schöpferische Erkenntnisse zog, die – man mag in manchen Punkten anders denken – für jede Armee bedeutungsvoll sind.

Das ist vielleicht das Eindruckvollste: Die Bestätigung, daß die Anschauungen über Soldatentum und über die geistigen und seelischen Faktoren einer Wehrmacht bei den Soldaten aller Länder gleich, vor allem aber, daß sie unabänderlich sind. Marshalls Buch ist eine Warnung an die, die gerade heute immer wieder beteuern, eine künftige Wehrmacht müsse «etwas vollkommen Anderes und Neues» sein.

«Eine Armee muß die großen Linien der Rangordnung bewahren, sonst wird sie nach und nach zur bewaffneten Bande, in welcher das Stimmen-gewirr von Babel die eine klare Stimme der Autorität übertönt. Hierüber anders zu denken bedeutet Einverständnis damit, daß Kommando-Ent-schlüsse einem Schiedsgericht vorgelegt werden und daß Beschwerde-kommissionen über die Frage von Zeit und Ort einer Bewegung beraten.»

«Ich kann mir unter den heute erhobenen Forderungen keine für unser Volk schädlichere denken, als daß die Armee die Formen des zivilen Lebens übernehmen soll, indem sie dessen Behaglichkeit, dessen gesellschaftliche Sitten und dessen Justiz sklavisch nachahmt, statt auf einem höheren Niveau von persönlichem Verantwortungsbewußtsein zu beharren.»

«Die bekannten und immer populären Warnungen gegen die Gefahr eines wachsenden Militarismus in unserem Volke werden neu erhoben von politischen Führern; die nie die Uniform ihres Landes trugen und nicht wahr haben wollen, daß, wer im Heere dient, einen ebenso großen Anteil am Wohlergehen des Landes nehmen und dieselbe Liebe für seine freien Institutionen haben könnte, wie sie selbst.»

Das Marshall'sche Buch beurteilen ist schwierig, weil alle zustimmenden Worte nur eine Abschwächung der eindrucksvollen Kraft und Klarheit seiner Gedanken bedeuten. Wir beschränken uns darauf, nur einige der behandelten Fragen mit einem Stichwort anzudeuten: Illusionen, Krieg der Zukunft, der totale Krieg, bedingungslose Übergabe, Atombombe, Heer und Parlament, zivile Einflüsse, Disziplin und Drill, Vertrauen, Vorgesetzte-eigenschaften, Verkehr mit Untergebenen, Wille, Angst, Feigheit, Alleinsein, Sichgehenlassen im Erfolg, brutale Führung, gesunde Härte, Glaube und Patriotismus. Das ist nur eine Auslese von Gedanken, die im Rahmen zahlreicher Beispiele und rein militärischer Gesichtspunkte behandelt werden.

Selbstverständlich bearbeitet aber auch Marshall Themen, über die manche Leser vermutlich verschiedener Ansicht sein werden. Es seien einige Punkte herausgegriffen, von denen wir glauben, daß sie am ehesten zur Diskussion gestellt werden können.

Aus den im I. Teil dieses Aufsatzes dargelegten Umständen ergibt sich zwangsläufig als wichtigste Forderung gegen die Gefahren, die aus der Auflockerung der Einheiten erwachsen, die *Stärkung der einzelnen Persönlichkeit*. In jedem Menschen liegt, je nach Rasse und Charakter verschieden stark, ein Selbständigkeitstrieb. Diesen zu fördern und ihn in Einzelinitiative als militärische Tugend umzusetzen, ist nötig. Das bedeutet keineswegs eine Auflockerung der Disziplin.

Marshall, der natürlich grundsätzlich den Wert der Disziplin betont, äußert sich aber sehr ablehnend gegen die Auffassung Seeckts, daß «wahrc Disziplin nicht im Wissen, sondern in der Gewohnheit ihren Ursprung hat». Nun hat Seeckt sich nicht so, sondern folgendermaßen geäußert: «Befehlen und Gehorchen sind Kennzeichen des Heeres. Beides ist schwer. Mit je mehr Klugheit und Verständnis befohlen, mit je mehr Erkenntnis und Vertrauen gehorcht wird, um so leichter fällt beides. Die menschliche Natur verlangt zur Zusammenfassung vieler zu einem Ziel den Zwang. Je freiwilliger die Disziplin ist, um so besser; aber nur Disziplin, die zur Gewohnheit und Selbstverständlichkeit geworden ist, besteht die Probe in der Stunde der Gefahr.»

Marshall selbst an anderer Stelle:

«An deren (nämlich der Seecktschen Auffassung) Stelle gehört die Ansicht, daß Wissen und Tatsachen Erfahrung bedeute und daß aus Erfahrung die Gewohnheit entspringt, welche im Krieg eine größere Rolle spielt als irgendwo.»

Das ist nicht sehr verschieden von dem, was Seeckt sagt und es ist wesentlich, daß Marshall den Wert der Gewohnheit anerkennt, wie so viele vor ihm. Und nun fährt er fort:

«Sofern ein Impuls nicht auf Wissen und Verständnis beruht, kann er nur auf der Furcht vor den Folgen des Ungehorsams basieren. Wir haben in unserer Armee einige Fossilien, die sich noch immer an die alte Auffassung von Disziplin klammern und die – mit den Worten des Erzherzogs Albert ausgedrückt – „im Frieden sich in den Details auszeichnen, in Fragen der Ausrüstung und des Drills unerbittlich sind und sich ständig in die Arbeit ihrer Untergebenen einmischen“.

Eine «alte Auffassung von Disziplin» ist das nun allerdings nicht, sondern vielmehr das Zeichen einer alten und geistlosen Methode. Eine alte Auffassung von Disziplin im Gegensatz zu einer neuen kann es auch nicht geben. Denn *Disziplin* ist ein in Jahrtausenden unverändert gebliebener Begriff, dessen Wesen in dem Zwang besteht, der einer Einzelperson auferlegt wird, so lange sie als Teil eines militärischen Kollektivs handelt. Tatsächlich spielt dabei die Gewohnheit eine größere Rolle als die Einsicht, die mancher junge Mensch in den ersten Monaten seines Soldatseins schwerlich haben kann, wenn er sie nicht schon vorher mit dem dafür nötigen Wissen vom Wesen einer Armee erworben haben sollte.

Daß bei fehlender Erkenntnis nur noch die *Furcht* als Basis der Disziplin übrigbleibt, wollen wir nicht hoffen, denn es gibt noch andere, vielleicht sogar noch stärkere Kräfte als Wissen und Verständnis: nämlich Vertrauen, Vaterlandsliebe, Kameradschaftsgefühl. Sie waren von jeher in einer Armee der größte Impuls. Nur Menschen, deren sittliches Niveau niedrig ist, unterwerfen sich der Disziplin aus Furcht. Daß aber trotzdem die Furcht als stärkste aller menschlichen Triebkräfte sogar die alleinige Grundlage einer Disziplin sein kann, ist eine erschütternde Erfahrung unserer Zeit und man kann nur hoffen, daß sie bei Beurteilung der Schlagkraft östlicher Heere nicht außer acht gelassen wird.

★

In der traditionellen militärischen Denkweise, meint Marshall, sei der «Kernpunkt der Sache» die Beziehung der Waffe zum Gelände, des Soldaten zur Waffe und zum Gelände, und innerhalb der Truppe die Beziehung aller Waffen zueinander und zum Gelände. Er hält diese Auffassung für

«grundfalsch» und betont, der Kernpunkt der Sache sei, den *Soldaten in Beziehung zu seinen Kameraden* zu setzen. Die seelische Vorbereitung auf den Kampf und die seelische Widerstandskraft im Kampf kann – das führt Marshall an verschiedenen Stellen eingehend aus – nur dann erreicht werden, wenn durch solche «horizontalen» Beziehungen dem Gefühl der Ver einsamung und vor allem auch dem Mangel an Nachrichten vorgebeugt wird. Deshalb glaubt er, daß «ein System gegenseitiger Beeinflussungen und Beaufsichtigungen» von Mann zu Mann auf dem Gefechtsfeld ein großes taktisches Bedürfnis ist und er widmet dem Nachrichtenaustausch von Mann zu Mann, dem Sprechen im Gefecht, ein ganzes Kapitel.

Es ist auch hier wie meist: weder ist das eine grundfalsch noch sind Marshalls Forderungen der Kernpunkt, so berechtigt sie sein mögen. Die seelischen Beziehungen des Kämpfers auf dem Schlachtfeld sind vielseitig und ihre Intensität ist, je nach Lage und Kampfesart, verschieden (wenn man einmal die individuell verschiedene Veranlagung außer acht lassen will). Nach meiner Auffassung ist die *wichtigste aller Beziehungen die zum Feind*, denn sie ist die seelische, geistige und damit militärische Basis des Gefechts. Alle übrigen Relationen sind ihr und jener anderen, dominierenden Beziehung, nämlich der zwischen Führer und Kämpfer, unterworfen. Diese beiden liegen auf der großen Achse, die aus der Tiefe der eigenen Front in die Tiefe des Feindes geht. Für die taktische Auswirkung dieser Beziehungen ist es wichtig, daß der Soldat dabei nicht nur passiv bleibt, sondern sie von sich aus belebt. Ins Taktische umgesetzt heißt das, auf der Linie Soldat-Führer soll er nicht nur der Empfänger der Befehle sein, sondern Nachrichten und Meldungen geben, auf der Linie Soldat-Feind soll er nicht nur die Feindeinwirkung ertragen, sondern aufklären und schießen. Also: *Mehr Aufklärung, mehr Meldungen!* Darin scheint mir vor allem der Kernpunkt zu liegen. Zweifellos ist hierzu die Intensivierung der von Marshall erwähnten Beziehungen zum Kameraden, nicht nur im kameradschaftlichen, sondern auch im taktischen Sinne, nötig. Weil heute aber die physische Nähe von Kamerad zu Kamerad im Gefecht oft fehlt, muß sie wenigstens im Bewußtsein erhalten werden, also durch Zuruf, Verbindungsaufnahme, Austausch und Weitergabe von Kampfeindrücken jeder Art.

Ob es aber wirklich, wie Marshall sagt, «ein Anachronismus ist, heute das Schwergewicht der Ausbildung auf Waffen und Gelände, statt auf das Wesen des Mannes zu legen», ist noch die Frage. Man kann aber nur hoffen, daß vor allem die kriegserfahrenen Leser des Marshall'schen Buches in solchen Formulierungen nicht etwa nur die leichte Übertreibung sehen, sondern das übernehmen, was unbedingt beherzigenswert ist. Ein «System gegenseitiger Überwachung und Beeinflussung im Gefecht» verbietet sich

als System ganz von selbst, weil mit wachsender Kriegserfahrung die Leute von alleine tun, was ein solches System fordert. Gerade die deutschen Infanteristen werden geneigt sein zu sagen, das seien alles Dinge, die an den Schuhsohlen abgelaufen wurden. Der Soldat, der sechs Jahre Krieg hinter sich hat, ist ein anderer als einer, der noch nicht im Kampfe war; der kriegserfahrene Soldat vergißt aber leicht, daß auch er einmal unerfahren war; und gerade das will ja Marshall: den Soldaten auf seinen *ersten Kampf so vorbereiten*, daß er in der Stunde seiner schwersten Prüfung keine Überraschung erlebt. Das war seit Generationen das Ziel jeder Ausbildung; es ist nie erreicht worden. Sollte man aber deshalb aufhören, sich dafür einzusetzen?

Die Tatsache, daß Marshall die transversalen Beziehungen im Kampfe allen anderen überordnet, liegt sicher daran, daß die amerikanischen Erfahrungen mit den deutschen darin übereinstimmen, daß kein Gebiet der Kampfführung zu so vielen Friktionen Veranlassung gegeben hat, wie die unvollkommenen Beziehungen zum Nachbarn. So widmet er denn auch ein ganzes Kapitel der «*Zusammenarbeit*». Es scheint in der germanischen Rasse zu liegen, gerade diese Zusammenarbeit durch Schweigen und «Sich-nicht-mitteilen» zu erschweren. Vom General, der außer einem knappen Befehl seiner Untergebenen nur wenig über Lage und Feindeindrücke sagt, bis zum Soldaten, der seine Beobachtungen im Gefecht weder seinem Nachbarn noch seinem nächsten Vorgesetzten weitergibt, sie alle bezeugen jene Eigenart, die Grant in seinen Memoiren mit dem Satz kennzeichnet: «M. hatte als Offizier große Verdienste, war aber aus Gründen, die er selbst nicht beeinflussen konnte, nur beschränkt verwendungsfähig... Es war schwierig, sogar während eines Gefechtes, sich ihm auch nur mit einer Meldung zu nähern.»

«Im Gefecht ist der Horizont des Soldaten sehr eng und umfaßt nur die Personen und Dinge, die er sieht, oder von denen er annimmt, daß sie sein Schicksal unmittelbar beeinflussen.» Das ist auch ein Grund für die geringe Mitteilsamkeit; und weil das so ist, und weil der moderne Krieg die Einheiten sowie sie ins Gefecht treten, auseinanderfallen läßt, ist es so wichtig, die Einheit wenigstens psychologisch, also im Bewußtsein des einzelnen Soldaten, zu erhalten. Zweifellos hat Marshall recht, wenn er deshalb auf die Bedeutung der gegenseitigen Unterrichtung, des «*Sprechens im Gefecht*», wie er es nennt, so großen Wert legt. Denn: «Einzelinitiative ist nur dann ein wünschenswertes Charakteristikum für den Soldaten, wenn sie sich konzentrisch und nicht exzentrisch auswirkt.» Sie wirkt sich um so sicherer konzentrisch aus, je lebhafter durch Unterrichtung und «*Sprechen*» bei den einzelnen Kämpfern das Bewußtsein der Einheit genährt wird, denn die Einheit ist für viele der moralische Halt.

Genau die gleichen Beobachtungen, die die deutsche Armee tausendfach gemacht hat, gibt Marshall in seiner prägnanten Art wieder: «Für einen normalen Menschen ist es ganz natürlich, daß er der Gefahr ausweicht. In der Armee aber bedeutet es die höchste Stufe der Feigheit und Unehrenhaftigkeit, wenn einer seine Pflicht verläßt, um eine Gefahr für seine Person zu vermeiden. Der Soldat mag während des Kampfes so stark von Furcht gepackt sein, daß er fast nur noch an Flucht denkt, aber er wird alles tun, um diese Furcht zu verbergen, wenn er mit Kameraden zusammen ist, die er seit langem kennt, oder an deren Urteil ihm aus irgend einem Grunde etwas gelegen ist.»

Darum wendet sich Marshall mit Recht gegen das Zerstören der Einheiten: «Die für Personalpolitik verantwortlichen Herren», sagt er, «neigen dazu, mit Menschen umzugehen als ob es sich um Schmiermittel oder Kartoffelsäcke handelt. Soldaten schob man herum wie Holzpfölcke.»

Wer denkt bei solchen Worten nicht an die geradezu planmäßige Zerstückelung der deutschen Infanterie des letzten Krieges? Während im ersten Weltkrieg die Männer einer Kompanie oder gar einer Gruppe von 1914 bis 1918 in dieser Einheit eine zweite Heimat fanden, wurde der deutsche Infanterist des zweiten Weltkrieges alle paar Monate heimatlos gemacht. Man denke an die sogenannten Urlauberbataillone, die in einem Urlauberzug vereinigten etwa 500–800 Soldaten aller Waffengattungen und Truppenteile, die auf der Fahrt plötzlich ausgeladen und als Urlauberbataillon in den Kampf geworfen wurden.

Die *Einheit* ist aber noch viel mehr als nur der moralische Halt; sie ist die *Schule der Zusammenarbeit*. Hier muß man den Hebel ansetzen. Gemeinsames Kampferlebnis ist eine *einende Kraft*, die Verschiedenheiten und Widerstände überwindet, die im zivilen Leben eine Zusammenarbeit ausschließen würden. In jeder durchschnittlich ausgebildeten und ungesunden Einheit entwickelt sich das Zusammenwirken der einzelnen Soldaten ganz von selbst, zwar empirisch und langsam, aber feinfühliger und sicherer als es je durch ein System oder durch Ausbildung erreicht werden kann. Eine eingespielte Schützengruppe verständigt sich ohne «Sprechen» auch dann, wenn die Schützen weit auseinander liegen oder wenn Lage und Auftrag jeden Laut und jede sichtbare Bewegung verbieten. Tausende solcher Einheiten der deutschen Infanterie haben das bewiesen und sich damit als kampferprobte Truppen gezeigt. Daß eine im Kampf zusammengeschmiedete Truppe eine höhere Kampfmoral hat als eine noch nicht im Gefecht gewesene, ist noch nie bezweifelt worden. Marshall bestreitet es merkwürdigerweise; er hält es eben für möglich, den Soldaten im Frieden so auszubilden, daß er «in seiner schwersten Prüfung» keine Überraschungen

erlebt. Auch das scheint uns ein Irrtum zu sein, was natürlich nicht hindert, zu fordern, daß man diesem Ziel so nahe komme wie möglich.

Da man im Frieden keine kriegserfahrenen Truppen schaffen kann, ist es um so wichtiger, die im Kampf gewachsenen zu erhalten. Die menschliche Harmonie in den Einheiten durch eine psychologisch gehandhabte Personalpolitik zu fördern, Verwundete und Abkommandierte rechtzeitig zu ihren Einheiten zurückzuschicken und für eine Stetigkeit der Führung sorgen, damit legt man den besten Grund für «Zusammenarbeit».

Aber ein System gegenseitiger Unterrichtung und Überwachung im vordersten Bereich ist eine ebenso zweischneidige Angelegenheit wie der Versuch, Leute zum Sprechen erziehen zu wollen, die nach ihrer Veranlagung schweigsam sind.

★

Es gibt noch eine Fülle von interessanten Feststellungen und Anregungen, auf die einzugehen sich lohnen würde. Wir wollen aber nur noch auf die von Oberst Waibel im Augustheft der ASMZ niedergelegten sehr treffenden Sätze über die von Marshall festgestellte *geringe Schießfreudigkeit* der amerikanischen Infanterie hinweisen, Sätze, die, wenn auch in weit geringerem Grade, mit deutschen Erfahrungen übereinstimmen. Um so mehr sollte jede Infanterie, ja jeder Soldat überhaupt den ausgezeichneten Erfahrungssatz Marshalls beherzigen:

«Die große Lehre für den Infanteristen mit Bezug auf die heutige Kleintaktik und gleichzeitig die weitaus bedeutendste Schlußfolgerung aus dem Studium vieler Kleinaktionen im letzten Krieg ist die überwältigende Wirkung eines relativ geringen Feuers, wenn es am richtigen Ort, im richtigen Moment ausgelöst wird.»

Die überwältigende Wirkung eines relativ geringen Feuers! Ja, eines einzigen Gewehrschusses! Man kann den Bedingungssatz ruhig fort lassen.

H.D.