

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 119 (1953)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Führung  
**Autor:** Waibel, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-24465>

### **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:** 19.04.2026

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

# ALLGEMEINE SCHWEIZERISCHE MILITÄRZEITSCHRIFT

*Organ der Schweizerischen Offiziersgesellschaft*

Adressen der Redaktion

Allgemeiner Teil: Oberstbrigadier E. Uhlmann, Neuhausen am Rheinfall, Zentralstr. 142

Militärwissenschaftliches: Oberstdivisionär G. Züblin, Küsnacht ZH, Buckwiesenstr. 22

---

## **Führung**

Von Oberst Max Waibel

### *Führung und Ausbildung*

Zwischen Führung und Ausbildung jeder Truppe besteht ein enger, untrennbarer Zusammenhang. Unter dem Gesichtswinkel des Werdens betrachtet, geht wohl die Ausbildung der Führung voran, denn der Einzelne sowohl wie der Verband muß erst ausgebildet sein, bevor ihm ein Führer den Weg weisen kann. Doch weil es sich hier zutiefst nicht um Belange des Wissens handelt, sondern um Beziehungen von Mensch zu Menschen, muß der Führer schon sehr früh, wenn die Ausbildung noch im Werden ist, seine Persönlichkeit mit ihr verbinden und sie maßgebend beeinflussen. Denn Wert oder Unwert einer Truppe hängt letzten Endes von deren Haltung als Ergebnis der Erziehung und dem Ausbildungsstande ab, also von Faktoren, die ihre entscheidenden Impulse von der Persönlichkeit jener Menschen erhalten, die als Lehrer und Vorgesetzte nachhaltigen Einfluß ausgeübt haben. Deshalb kann es keine zwei Truppenverbände geben, die in ihrem Wesen völlig gleich wären. Dem scharfen Beobachter werden trotz der äußeren Form, die auf einheitlichen Guß schließen läßt, die Unterschiede im Inhalt, im Charakter nicht entgehen, denn hier muß sich das widerspiegeln, was der Erzieher an Persönlichem, ja als Stück seines eigenen Wesens hineingelegt hat.

Jeder Führer muß deshalb mit der Ausbildung seiner Truppe verwachsen sein und vor allem entscheidenden Anteil und Einfluß nehmen an der Grundlage der soldatischen Tüchtigkeit, der Disziplin. Wenn der Führer dieser ausschlaggebenden Frage nicht erste Bedeutung beimißt und sie nicht bedingungslos bejahen kann, dann ist seine Truppe nicht kriegs- genügend.

Hier liegt denn auch der Grund zur Erscheinung, daß die großen militärischen Persönlichkeiten ihrer Truppe Führer und Lehrer zugleich waren. Sie schmiedeten sich das Schwert, mit welchem sie ihre Feinde schlugen, selbst. Von Alexander dem Großen über Hannibal und Julius Cäsar, durch das Mittelalter hindurch bis in die Neuzeit hinein zu Friedrich dem Großen über Napoleon bis auf unsere Tage, läßt sich diese Erscheinung eindeutig belegen. Die Feldmarschälle Rommel und Montgomery waren einander nicht nur als Führer, sondern auch als Lehrer ihrer Armeen ebenbürtig und kümmerten sich in einer Weise um die scheinbaren Kleinigkeiten der Ausbildung ihrer Truppe, welche der Mahnung Friedrichs des Großen: «Messieurs, soignez les détails» in vollem Umfange gerecht wurde.

Kein anderes Wehrsystem kennt einen ähnlich extremen Anteil der Ausbildung an der Gesamttätigkeit des Führers, wie dies unserem Milizwesen zukommt. Bei uns liegen die Verhältnisse doch so, daß bei der Führerschulung die *Ausbildungstätigkeit* stark überwiegt und daß die Führung im engeren Sinne nur einen kleinen Teil der Zeit beanspruchen kann. Dies trifft gleicherweise zu bei der Schaffung der ersten Grundlage zum Führer, also beim Unteroffizier wie in den höheren Offiziersgraden. In seiner ersten Führerstellung, der Rekrutenschule als Korporal, entfallen die ersten neun Wochen vorwiegend auf Ausbildungstätigkeit, und diese Arbeit nimmt auch in den übrigen acht Wochen der Schule noch einen großen Teil der Zeit in Anspruch. Noch ausgeprägter präsentieren sich die Verhältnisse bei der Vorbereitung des künftigen Hauptmanns auf seine Stellung als Einheitskommandant. Bei ihm entfallen eigentlich nur 4 von den 19 Wochen seiner Tätigkeit in Unteroffiziers- und Rekrutenschule auf ausgesprochene Führerschulung, so daß sich das Verhältnis Ausbildungs- zu Führertätigkeit fast auf 5 : 1 stellt. Ähnliche Verhältnisse liegen in den Wiederholungskursen vor, denn auch dort steht die Ausbildung stark im Vordergrund der Tätigkeit.

Doch wäre es ein Irrtum, wenn man daraus den Schluß ziehen wollte, unter diesen Umständen sei die Führerschulung in Frage gestellt oder doch nur oberflächlich durchführbar. Sobald wir tiefer in das Problem der Führung eindringen und nach deren Wesen forschen, erkennen wir eine solche Folgerung als Trugschluß.

## *Wesen der Führung*

Jeder Schritt auf dem Wege zur Erkenntnis der Führung enthüllt immer deutlicher, daß deren Wesen im Charakter des Menschen wurzelt und nicht im verstandesmäßigen Erfassen der Dinge. Charakterbildung aber ist eine Angelegenheit der Erziehung, und so stellt sich dann das Problem der Führerschulung zunächst vorwiegend als eine Frage der Entwicklung charakterlicher Eigenschaften.

Welches sind die Eigenschaften, deren der militärische Führer bedarf, die er in ausgeprägtem Maße besitzen muß, in einem Maße, das über den Durchschnitt des Soldaten hinausragt?

Wollte ich alle Eigenschaften nennen, die den Führer auszeichnen und seine Persönlichkeit formen, dann müßte die Aufzählung jetzt einer langen Reihe edler Mannestugenden folgen, die alle bekannt sind. Ich beschränke mich darauf, nur jene Eigenschaften hervorzuheben, deren entscheidender Wert bei der Führerschulung erfahrungsgemäß nicht genügend gewürdigt wird und den Erfolg dieser Schulung deshalb in Frage stellen kann.

Allem voran stelle ich das *Vertrauen*. Vertrauen *in sich selbst*, Vertrauen in seine Untergebenen und in seine Vorgesetzten. Aus einem starken Selbstvertrauen heraus muß die *Verantwortungsfreudigkeit*, die vornehmste Führereigenschaft, erwachsen. Ihre Grenzen findet die Verantwortungsfreude und damit die Selbständigkeit aber an der Rücksicht auf das Ganze und am Gehorsam. Vor dem Überschreiten dieser Grenzen muß die Selbstdisziplin, der jeder Führer, welchen Grad er auch bekleidet, unterstellt ist, auch die verantwortungsfreudigste Persönlichkeit bewahren. Aber innerhalb dieser Grenzen muß die Selbsttätigkeit, die Initiative zur vollen Entfaltung gelangen und dadurch zum wichtigen, ja unentbehrlichen Faktor erfolgreicher Führung werden.

Das Vertrauen in die Untergebenen hindert den Führer an unnötiger Bevormundung und ist der sicherste Garant für selbständiges und selbsttätiges Handeln der Unterführer. Der heutige Stand der technischen Übermittlungsgeräte birgt die latente Gefahr und Versuchung, sich in die Tätigkeit der Untergebenen einzuschalten, auch wenn dies nicht erforderlich ist. Daraus wächst leicht eine Bedrohung der Selbständigkeit der Unterführer, aber für unselbständige Unterführer auch die Versuchung, sich an den Vorgesetzten anzulehnen, wo eigenes Handeln angezeigt wäre.

Vertrauen in die Untergebenen öffnet auch den Weg zu deren Herzen und erschließt damit dem Führer die wahre Quelle der Kraft seiner Truppe, denn gegenseitiges Vertrauen ist auch in der Stunde der Not die sicherste Grundlage der Disziplin.

Die zweite grundlegende Eigenschaft ist die *Tatkraft*. Ich meine damit die aus selbständigem Denken erwachsende Festigkeit des Entschlusses und die Beharrlichkeit bei der Durchführung. Gegen alle Schwankungen des Kriegsglückes, und auch wenn das große Unbekannte sich drohend erheben will, muß der Führer unempfindlich und unbeirrt das durchsetzen, was er seinem Willen unterstellte. Solches Handeln liegt dem Menschen unserer Zeit wohl weniger als den Männern, die in früheren Epochen ihren Weg erkämpften. Wenn wir die Kriegsgeschichte der Eidgenossenschaft durchblättern, dann erscheint uns dieses Ringen um ganze Entschlüsse mit aller Kraft, getragen von höchstem Selbstvertrauen, geradezu als Merkmal alt-eidgenössischer Kriegführung. Wir wollen dieses Vermächtnis unserer Väter immer wieder neu erwerben, um es zu besitzen.

Aus unserer Vorschrift «Truppenführung 1951» spricht dieser Geist. Ziffer 248 besagt: «Ist einmal ein Entschluß gefaßt, so muß der Führer trotz allen Schwierigkeiten und Gegenwirkungen des Gegners unbeirrt daran festhalten. Nur wo starres Festhalten am Entschluß ins Verderben führen würde oder wo sich neue, wichtigere Aufgaben zeigen, ist ein Wechsel des Entschlusses angezeigt. Häufiges Wechseln der Entschlüsse untergräbt das Vertrauen der Truppe in die Führung.»

Tatkraft reißt mit. Gepaart mit Wagemut und Entschlossenheit überträgt sich die Tatkraft des Führers auf seine Truppe und beschwingt ihr Handeln.

«*Activité, activité, vitesse!*» mahnte Napoleon seine Unterführer.

Die Vorschrift «Truppenführung» der deutschen Reichswehr unterstrich diese alte Erfahrung ganz besonders mit den Worten: «So bleibt denn entschlossenes Handeln das erste Erfordernis im Kriege. Ein jeder, der höchste Führer wie der jüngste Soldat, muß sich stets bewußt sein, daß Unterlassen und Versäumnis ihn schwerer belasten als Fehlgreifen in der Wahl der Mittel.»

Selbstvertrauen und Tatkraft sind die beiden Eckpfeiler des Fundamentes, auf welchem die Führerpersönlichkeit fest und unerschütterlich steht. Sind diese beiden Eigenschaften genügend entwickelt, dann bieten sie die beste Gewähr gegen zwei schleichende Übel, welche die Wurzel der Führerpersönlichkeit bedrohen und vor welchen der Ausbildungschef der Armee vor mehreren Jahren schon eindringlich warnte: Timidität oder mangelnde Aktivität im Entschluß und Langsamkeit in der Durchführung. «Ich will keine timiden officiers», warf schon Friedrich der Große seinen Unterführern vor und stellte außerdem jedem, der nicht bei einer Begegnung mit dem Feinde unverzüglich attackierte, die Strafe der «infamen Kassation» in Aussicht. Damit zeigte der große Soldatenkönig mit aller Deut-

lichkeit, welchen entscheidenden Wert er der Aktivität seiner Unterführer beimaß, und jeder wußte, auf was es bei der Führung ankam.

Meist wurzelt die Timidität in einem Minderwertigkeitsgefühl, also in einer Überbewertung der feindlichen und einer Unterbewertung der eigenen Möglichkeiten. Timidität ist deshalb, in diesem Sinne betrachtet, das Gegenteil von Selbstvertrauen und das extreme Gegenstück des Draufgängertums. Während der Draufgänger dazu neigt, die Schwierigkeiten zu übersehen, sie zu bagatellisieren und im ersten Anlauf zu überspringen, sieht sie der timide Führer leicht als unüberwindbare Hindernisse in seinem Wege an und macht deshalb nicht einmal den Versuch der Bezwingung. Schon in der Beurteilung der Lage drückt sich dies beim timiden Führer deutlich aus, und zwar dadurch, daß im Vordergrund seines Denkens immer die Bedenken stehen: übertriebenes Bedürfnis nach Sicherung rundum und vor allem die Abwehr aller theoretisch möglichen Feindaktionen. In einer Armee wie der unsrigen, bei der die strategische Verteidigung so stark betont wird, bleibt die Gefahr, allzuoft auch im taktischen Rahmen das defensive Verhalten in den Vordergrund zu stellen, latent. Wir müssen also dieser Tendenz entgegentreten und auch im Abwehrkampfe immer das offensive Moment besonders stark betonen, denn sonst laufen wir Gefahr, unser taktisches Denken in eine Art Maginotpsychose abgleiten zu sehen.

Ein gesundes Draufgängertum muß den Führern aller Grade innewohnen. Damit meine ich ein Draufgängertum, welches nicht blindlings Schwierigkeiten und Risiken ignoriert, sondern diese erkennt, aber *bewußt in Kauf* nimmt. Jede Kriegshandlung schließt Risiken und Gefahren in sich, aber bei keiner einzigen Handlung richten sich alle Risiken und alle Gefahren gegen den kühnen Führer. Wenn wir nach einer erfolgreich verlaufenen Aktion die Kühnheit des Risikos preisen, dann dürfen wir andererseits den Führer, dem das gelaufene Risiko Mißerfolg eintrug, nicht tadeln, nur weil er etwas riskiert hat. Bei der Führerschulung muß diesem Umstände viel mehr Rechnung getragen werden, als dies meist der Fall ist. Der begreifliche Ärger über den Mißerfolg eines Unterführers darf uns nicht dazu hinreißen, dessen Verantwortungsfreude und Draufgängertum zu knicken.

Das zweite Übel, welches bei uns die Führung bedroht, ist die Langsamkeit in der Durchführung von Entschlüssen. Auch dieses Übel wurzelt meist in Mangel an Tatkraft und Selbstvertrauen. Eine Führernatur, die einen Entschluß gefaßt hat, muß, von innerm Schwung getragen, bestrebt sein, das nun erkannte und selbstbestimmte Wollen sofort in die Tat umzusetzen. Der gefaßte Entschluß selbst drängt den Führer zur Tat, weil jetzt

Entschluß und Führer eins geworden sind. Aber schon vor der Entschlußfassung, ja vor dem Erhalt eines Auftrages überhaupt, muß sich der Führer in eine Lage hineinleben, hineindenken und fortlaufend forschend erwägen, welche Möglichkeiten des Einsatzes Gelände und eigene Truppe bieten könnten, so daß beim Eintritt der Ereignisse die Überraschung nicht das Denken überwältigt und sich eigentlich nur als geringfügige Abwandlung einer bereits durchdachten Situation präsentiert. Dann ist der Entschluß, auf dessen Überdenkung und Fassung die Haupttätigkeit des Führers gerichtet sein muß, in kurzer Zeit gefaßt. Generalfeldmarschall von Hindenburg zitiert das Verhältnis von Entschluß und Tat in seinen Erinnerungen mit den Worten: «Man sage nicht, das Schwerste sei die Tat, da hilft der Mut, der Augenblick, die Fügung; der Dinge schwierigstes ist der Entschluß.»

Nach dem Fassen des Entschlusses ist die rasche Durchführung das erste Ziel des Führers, ein Ziel, auf welches alle Anstrengungen konzentriert werden müssen.

Zusammenfassend sei als erstes Erfordernis der Führerschulung festgehalten: Selbstvertrauen und Tatkraft des Führers sind seine tragenden Eigenschaften. Auf ihre Schaffung, Erhaltung und Stärkung muß die Führerschulung in allererster Linie gerichtet sein. Somit stellt sich diese Schulung als ein Problem der Erziehung, des Charakters dar, und alle andern Belange sind daneben zweitrangiger Art.

Aus dieser Erwägung heraus ist es möglich, die grundlegenden Eigenschaften zum Führer auch auf anderem Wege zu schulen als nur durch Führungsübungen. Wir sind bei uns gezwungen, diese Schulung dem angehenden Führer dadurch zu vermitteln, daß er seine Leute selbst ausbildet und sich dadurch vorerst als Lehrer und Erzieher bewährt. Niemand wird bestreiten wollen, daß sich in dieser Tätigkeit dem jungen Führer nicht genügend Gelegenheiten bieten, sich zur selbstvertrauenden, tatkräftigen Persönlichkeit zu entwickeln und die grundlegenden Erfahrungen zu sammeln, deren er als Vorgesetzter bedarf. Voraussetzung für den Erfolg der Führerschulung im Rahmen der Ausbildung ist aber, daß alle Vorgesetzten immer als Hauptziel die Erziehung der Führer, die Entwicklung ihrer *Charaktereigenschaften* im Auge behalten und sich nicht im ungeduldigen Bestreben, rasch gute *Ausbildungsresultate* zu erzielen, auf Irrwege ablenken lassen.

Neben der Anerziehung und Entwicklung der erwähnten Charaktereigenschaften bedarf aber der Führer auch noch der besonderen Ausbildung für seine Aufgabe. Diese Ausbildung erstreckt sich auf das Handwerkliche der Führungskunst und hat deshalb, trotzdem es eine unerläßliche Voraussetzung ist, doch nur untergeordneten Anteil am Ganzen. Ja, das Handwerk-

liche der Führungskunst ist, gemessen an deren Wesen, so leicht, daß die Gefahr besteht, die Kunst selbst als leicht anzusehen und den Glauben zu erwecken, es genüge die bloße Anwendung einiger Formeln, um Führer zu sein. Aber im Kriege wiegen die Eigenschaften des Charakters schwerer als jene des Verstandes, und es wäre deshalb ein verhängnisvoller Irrtum, die Form, das äußerlich Erfassbare in der Führung dem unsichtbaren Wesen, dem Inhalt gleichzustellen oder gar den Vorrang einzuräumen. In den Schlußbemerkungen des Breviers der Taktik zieht der Ausbildungschef der Armee die Grenzen zwischen Form und Inhalt mit den Worten: «Ein unverständiger Haudegen schlägt den vor lauter Klugheit Zaghafte; dauernder Erfolg aber wird nur dem zuteil, der Willenskraft mit Klugheit und kühler Überlegung paart.»

### *Die Form der Führung*

Wenden wir uns nun, nachdem wir das Wesen des Führers betrachtet haben, den äußeren Formen zu, mit denen er den in seinem Innern gereiften Entschluß durchsetzt. Befehlsgebung nennen wir im militärischen Sprachgebrauch diese Tätigkeit. Wir müssen uns zunächst einmal von der herkömmlichen, leider noch weitverbreiteten Vorstellung frei machen, daß dem Entschluß «der Befehl» folge und damit der Erfolg der geplanten Aktion sichergestellt sei. Ich sprach absichtlich von *Befehlsgebung*, weil mir dieser Begriff bereits weiter gefaßt erscheint und eigentlich schon eine Tätigkeit über längere Zeit, nicht nur einen einzigen Befehlsakt, andeutet.

Die Befehlsgebung ist so mannigfaltig wie der Entschluß, dem sie entspringt, und nur eine Befehlsgebung, welche geschmeidig dem Entschlusse angepaßt ist, vermag dessen Wesen dem Unterführer ganz zu offenbaren. Wenn die Unterführer mühsam aus einem unpersönlichen, starren, sich stets wiederholenden Befehlsschema den Willen ihres Vorgesetzten herauslesen, ja herausklauben müssen, dann darf dieser nicht erwarten, daß eine nachhaltige Wirkung oder gar ein Impuls von seinen Worten ausströmt und das Handeln der Untergebenen beschwinge. Deshalb darf die Befehlsgebung nicht zur monotonen Schablone werden, wenn sie ihren Zweck richtig erfüllen soll. Hier sehe ich eine große Gefahr, die sich aus unseren Ausbildungsverhältnissen entwickeln kann. In taktischen Kursen, beim rein theoretischen Üben der Befehlsgebung ohne handelnde Truppe, tritt die psychologische Wirkung der Formulierungen nicht in Erscheinung; es fehlen die pulsierenden Beziehungen zwischen Führer und Truppe. Dies führt leicht dazu, das Formelle, Handwerkliche stark zu betonen und sich zu begnügen, wenn im Befehl alle wichtigen Punkte des Entschlusses wiederholt werden,

wobei die Nüancierung, das qualitative Moment oft nicht zum Tragen kommt und unter der Fülle des Quantitativen erstickt.

Der wohl am meisten verbreitete Fehler ist die Gewohnheit, Gesamtbefehle erteilen zu wollen und, damit eng verbunden, das Abwarten bis zum Eintreffen genügender Unterlagen. Mit Recht weist deshalb die «Truppenführung 1951» dem Gesamtbefehl die letzte Ziffer des Kapitels über den Befehl zu und betont ausdrücklich, daß solche Befehle nur dort in Frage kommen, wo besondere Raschheit nicht erforderlich ist. Da aber in der Epoche des Motors der Begriff der Zeit eine wesentlich größere Rolle spielt als ohnehin schon in früheren Jahrhunderten, wird es selten Lagen geben, in denen Zeit keinen wesentlichen Faktor bedeutet.

In der Regel wird *gestaffelt befohlen*, und diese Staffelung muß sich nach der Dringlichkeit des Inhaltes und des Empfanges richten. Immer muß das *Dringlichste sofort*, vorgängig jeder weiteren Befehlserteilung angeordnet werden. Diese Maßnahme allein erlaubt dem Führer, das nun Folgende, weniger Dringliche in Ruhe zu befehlen. Ja, es kann sich sogar die Notwendigkeit aufzwingen, vorgängig einer Entschlußfassung überhaupt nur die Dringlichkeitsmaßnahmen zu befehlen und in deren Schutze erst den Entschluß zu fassen und die daraus resultierenden weiteren Befehle zu erteilen. So aufgefaßt, gewinnt die Befehlsgebung an Bedeutung und spielt als Führungsmittel eine ganz andere Rolle als zur Zeit der Erteilung eines Gesamtbefehles, etwa von der Art, wie sie im 19. Jahrhundert noch – vor Moltke – üblich war und sich teilweise bis ins 20. Jahrhundert hinein zu behaupten vermochte. Nur ein Führer, der die Befehlsgebung seinem Entschlusse anzupassen versteht, darf damit rechnen, daß der zeitliche Ablauf seines Handelns nicht durch Friktionen, die aus eigener Schuld herrühren, verzögert wird. Durch eine gewandte Befehlsgebung, also mit dem Kopfe, kann mehr Zeit gewonnen werden als mit den Beinen.

Gegen umständliche und langatmige Befehle wurde schon im 19. Jahrhundert Sturm gelaufen. Der alte Moltke verlangte von einem Befehl, daß er nur das enthalten dürfe, was der Untergebene nicht aus eigener Machtvollkommenheit veranlassen könne. Im gleichen Sinne äußerte sich General Wille, als er sagte: «Am kraftvollsten und vollendetsten wird die Kriegsvorbereitung dort sein, wo man am wenigsten befiehlt und am meisten verlangt. Am besten befohlen und gehorcht wird dort, wo am wenigsten befohlen wird.»

Schematische Befehlsgebung birgt noch eine weitere Gefahr. Aus dem Schema der Form erwächst leicht die Tendenz zum Schema des Inhaltes, eine Entwicklung, der schwache Naturen leicht zuneigen. Ist schon ein Schema in der Form ein Uebel, dann muß das Schema des Inhaltes vollends

als Kapitalfehler abgelehnt werden. In der Kriegführung gibt es keine Normalfälle. Jede Lage trägt ihr eigenes Gepräge, und wer versuchen würde, sie mit Normen zu meistern, müßte rasch erkennen, daß es überhaupt nur Sonderfälle gibt. General Verdy du Vernois charakterisierte diese Erfahrung mit folgenden Worten: «Im Kriege ist  $2 \times 2$  nicht immer 4; man weiß nie ob man zur Regel oder zur Ausnahme zu greifen hat. Darum bleibt auf diesem schwankenden Boden nichts anderes übrig, als um so mehr an die eigene Kraft zu appellieren. Klarheit in dem, was man vorhat und Energie in der Durchführung dessen, was man beabsichtigt, das sind diejenigen Piloten, welche noch am besten über die zahllosen Klippen hinwegführen.»

Dieses Bestreben, keine Normalfälle aufzustellen, kommt denn auch in der Vorschrift «Truppenführung 1951» deutlich dadurch zum Ausdruck, daß das Schwergewicht immer auf ein Handeln «nach Umständen» gelegt wird und daß selbst die Terminologie auf ein Mindestmaß von feststehenden Begriffen beschränkt bleibt. Damit soll auch vermieden werden, daß dort wo die Begriffe fehlen, das rechte Wort zur Zeit sich einstelle!

Je weniger bindende Grundsätze eine Vorschrift enthält, je mehr Spielraum sie dem einzelnen Führer einräumt, desto größer die geistigen Anforderungen, die bei ihm vorausgesetzt werden. Hier tritt vor jeden Führer jeden Grades die Offenbarung, daß die Kriegführung eine Kunst ist und höchste Anforderungen stellt an die schöpferische Tätigkeit der Persönlichkeit. Wie auf allen Gebieten wahre Größe im Einfachen liegt, so zeigt sich auch in der Kunst der Kriegführung, daß einfaches Handeln zur Vollendung, zum Siege, dem Ziele jeder kriegerischen Tätigkeit führt.

Diese Einfachheit des Denkens und Handelns, gerichtet auf ein weitgestecktes Ziel, aber doch immer nur das Nächstliegende mit sicherem Griff fassend und dann erst weiterschreitend, muß sich jeder Führer zu eigen machen. Das ist das erste.

Das Handeln muß, aus dem Ganzen einer starken Persönlichkeit erwachsend, nach dem Ganzen streben und kann deshalb nur immer darauf gerichtet sein, mit ganzer, geballter Kraft das Wesentliche zu erreichen. Nicht weil eine Vorschrift dies verlangt, handelt der Führer auf diese Weise. Wahre Meisterschaft folgt auch hier, wie in jeder Kunst, den eigenen Gesetzen. Diese Gesetze entspringen dem schöpferischen Quell der Führerpersönlichkeit und drängen nach sichtbarer, kraftvoller Formung im Entschluß, in der Befehlsgebung, im Durchsetzen der Kampffidee, welche darin klar zum Ausdruck kommt gegen alles, was sich ihm entgegenstellt. Darum ist der Führer auch unlösbar mit Entschluß und Befehl verbunden, denn beides sind persönlichster Ausdruck seines eigenen Wesens und verpflichten den Führer in gleicher Weise, wie sein Befehl die Truppe bindet.

So erkennen wir denn, je tiefer wir in das Wesen der Führung eindringen immer deutlicher, daß Charakter und Verstand von grundlegender Bedeutung sind, aber bald auch, daß der Charakter Herr und der Verstand ihm dienstbar bleiben muß. Denn die Ausstrahlungen des Charakters sind es, welche dem Führer die Herzen seiner Untergebenen erschließen und damit die entscheidenden Voraussetzungen zu echter, freiwilliger Gefolgschaft legen. Nichts anderes als diese innere Bereitschaft bindet die Truppe unlösbar an den Führer und besteht, auch wenn die äußern, sichtbaren Formen des Zusammenhanges in der zermürbenden Schlacht zerbrechen.

Darum verkörpert die Führung der Infanterie urtümlichstes Wesen und Vollendung der Kunst zugleich. Denn die Infanterie ist unter allen Waffen diejenige, welche der Urform des Kampfes noch am nächsten steht, weil im Ringen auf Leben und Tod der Mensch immer noch dem Menschen auf Armlänge gegenübertritt und Auge in Auge seine physischen und seelischen Kräfte mit dem des Gegners mißt. Dies ist Sinn und Wesen der Infanterie zugleich, und was die Infanterie an weiterreichenden Waffen und Geräten besitzt, ist letzten Endes nur auf dieses eine und einzige Ziel gerichtet: Sturm!

Ob der Sturm dem eigenen Angriff oder dem gegnerischen entspringt, ändert nichts an dessen Wesen, das immer im Messen der Kräfte von Mann zu Mann besteht. Im Kampfe der Infanterie kommt deshalb die Führerpersönlichkeit auch heute noch zu vollendeter Wirkung, denn hier überwiegt der Mensch die Technik weit, und deshalb vermag der Führer seiner Truppe und selbst ihrem Handeln noch ein persönliches Gepräge zu verleihen. Scheidet der Infanterieführer aus, dann ändert sich auch bald das Verhalten der Truppe, weil mit dem Führer auch das Persönliche, das unsichtbar Verbindende entfällt. Eine Batterie oder eine Abteilung schießt nach dem Ausfall ihres Führers weiter, ohne daß die Kanoniere den Verlust vielleicht bemerken, ja selbst zu wissen brauchen, wer nun das Feuer leitet. Die Technik tarnt den Verlust und erleichtert das Einschieben eines neuen Führers. Fällt jedoch in der Kompagnie oder im Bataillon der Führer aus, dann kann das nicht lange verborgen bleiben, weil der fortschreitende Kampf selbst bald der Truppe die entstandene Lücke enthüllt. Denn der Hauptmann ist nicht nur taktischer Führer, er ist die Seele der Kompagnie, Sinnbild des Kampfwillens und des Haltes, und der Einfluß seiner Persönlichkeit ist in jeder Gefechtshandlung von entscheidender Bedeutung.

Jeder Führer muß wissen, daß seine Persönlichkeit eine Kampfhandlung, an der er teilnimmt, stärker beeinflußt als sein taktisches oder technisches Können.