Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 122 (1956)

Heft: 4

Artikel: Dienstauffassung beidseits des Ozeans (Schluss)

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-26473

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: 10.12.2025

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

Dienstauffassung beidseits des Ozeans

Von Major Eduard von Orelli*

(Schluß)

Der Zweite Weltkrieg

Als im Dezember 1941 Pearl Harbour von der japanischen Luftwaffe angegriffen wurde, waren die Vereinigten Staaten in keiner Weise auf einen Krieg vorbereitet. Die Armee, so wurde von offizieller Seite erklärt, sei nicht nur kleiner als die holländische und belgische Armee im Jahre 1940 gewesen, sondern auch weit weniger gut geschult.[11] So feierten die Japaner zunächst Sieg auf Sieg im Fernen Osten und auch auf dem europäisch-afrikanischen Kriegsschauplatz wirkte sich der durch den japanischen Überfall erzwungene Kriegseintritt Amerikas nicht aus.

Aber schon im Juni 1942 stellte man in den Kämpfen um Neu-Guinea ein Gleichgewicht zwischen den Parteien fest. Im Juli wurde die amerikanische Hilfe auch bei El Alamein spürbar. Im November erfolgte die Landung in Nordafrika, womit die Vereinigten Staaten zeigten, daß sie nun in der Lage waren, auch im Krieg gegen Deutschland ein gewichtiges Wort zu sprechen. Sie hatten einmal mehr ihre Organisations- und Improvisationsgabe dazu verwendet, ein Heer zu schaffen. Diese Leistung wird nicht herabgesetzt durch die Feststellung, daß auch hier das Unmögliche nicht geleistet wurde.

Die theoretische Erkenntnis dessen, was die Schlagkraft einer Armee ausmacht, war gewiß vorhanden.

> «Im militärischen Wortschatz spielen Führerschaft und Disziplin eine Hauptrolle. Sie sind unzertrennlich und voneinander abhängig. Disziplin riecht nach Strafe, nach der eisernen Hand des Vorgesetzten. Disziplin ist jedoch vielmehr ein williger Gehorsam, eine Verkopplung des Gehorsams mit dem Willen zu gemeinsamer Anstrengung. Disziplin festigt den Charakter des Individuums, schafft gegenseitiges Vertrauen und hebt das Selbstvertrauen... Das Benehmen des Mannes ist der wahre Test für die Disziplin. Der Weg dazu führt über Drill, über die Forderung nach exaktestem Gehorsam, über die peinliche Beachtung aller Anstandsregeln und allgemeinen Verhaltungsmaßregeln, über Pünktlichkeit und über straffe Paraden und Zeremonien. Es gibt keinen besseren. Disziplin aber ist die unerläßliche Grundlage.» (Brigadier General Josef R. Sheetz, The new Look in Training. Armored Cavalry Journal, Juli 1948.)

Unmöglich aber war, den hierauf nicht vorbereiteten Amerikanern solche Grundsätze und Notwendigkeiten verständlich zu machen. Im zivilen

---

[11] Edgar Schuhmacher: Geschichte des Zweiten Weltkrieges.

Leben waren sie daran gewöhnt, einen Menschen nach seinem Erfolg zu werten. Als Autorität galt, wer sein Geschäft verstand und dies durch entsprechende Einkommens- und Vermögenssteigerung bewies. Das war handgreiflich und meßbar. Es äußerte sich in Komfort. Im übrigen war es Privatsache, ob einer den Weg zum Erfolg fand. Und weil dieser Weg jedem offen stand, war man auch bereit, dem andern Gleichheit und Gleichberechtigung praktisch zuzugestehen. Der Übergang zur militärischen Hierarchie fiel den plötzlich zu Vorgesetzten Gewordenen wohl mindestens ebenso schwer wie den Soldaten. Ausführliche Führerleitfaden versuchten deshalb, ihnen verstandesmäßig nahezubringen, was ihnen gefühlsmäßig widerstrebte.

«Der Führer hat Selbstvertrauen. Er wagt es, wirklich zu befehlen. Er braucht deswegen nicht arrogant zu sein. Er betrachtet seine Untergebenen nicht als dümmer, traut ihnen nicht weniger Selbstachtung zu und hält sie nicht für moralisch minderwertig. Er ist Soldat genug, um als Beispiel zu dienen durch Gehorsam, Pflichttreue, Pünktlichkeit, Selbstbeherrschung, Zähigkeit, Mut und Kaltblütigkeit. Der Verkehr mit Untergebenen soll taktvoll und natürlich sein. Es ist immer falsch, sich populär machen zu wollen, indem man sich familiär gibt, den Leuten schmeichelt oder sie verwöhnt. Denn es ist eine unausweichliche Tatsache, daß enger Kontakt zwischen Führer und Geführten zu verminderter Achtung vor dem Führer und damit zur Lockerung der Disziplin führt. Im Interesse der Disziplin müssen sich die Offiziere rein äußerlich von den Soldaten unterscheiden, müssen getrennt von ihnen leben und den außerdienstlichen Verkehr innerhalb der Armee auf Offiziere beschränken. Der Soldat versteht und schätzt diese Trennung und hat nichts übrig für die, welche die trennende Linie nach unten oder oben zu überschreiten versuchen.» (Leadership, Courtesy and Drill, Fm 22–5, Washington 1946.)

*

Machte schon die theoretische Erkenntnis der Notwendigkeit militärischer Hierarchie Mühe, so mußte vollends ihre praktische Durchführung auf Schwierigkeiten stoßen. Von diesen Hindernissen macht man sich kaum das richtige Bild, und wenn man sie berücksichtigt, erwecken die Leistungen des amerikanischen Heeres desto größere Bewunderung. Die sehr unvollkommene Erziehung der Soldaten stellte um so größere Ansprüche an Takt, psychologisches Verständnis und Führerqualitäten der Vorgesetzten. Umgekehrt aber hatten die vor allem anfänglich sehr rudimentäre Führerauswahl und Führerausbildung die zu erwartenden Fälle von Mißbrauch der verliehenen Macht zur Folge.

«Man hatte weit größere Eile, Offiziers-Clubs einzurichten, als Soldatenstuben aufzutun... Die Offiziere verschafften sich unerlaubte Trans-

porterleichterungen... Sie wurden bei der Verteilung von Schnaps und Kriegsauszeichnungen übermäßig bevorzugt... Besonders in rückwärtigen Zonen mißbrauchten viele Offiziere ihre Macht zu persönlicher Bequemlichkeit... Es kam oft zu außerordentlicher Grobheit und beleidigender Betonung der Rangunterschiede.» (Colonel Hamilton H. Houze, Relationship between Officers and Enlisted Men. Armored Cavalry Journal II/47.)

Man vergesse dabei nicht, daß die Bestände des amerikanischen Heeres mit allen Mitteln in die Höhe getrieben wurden. Eine großzügige Aufrüstung mußte auch in der Ernennung der notwendigen Kader mit der großen Kelle anrichten und die daraus folgenden Fehlgriffe und Nachteile in Kauf nehmen. Amerikanische Offenheit und amerikanisches Selbstbewußtsein sorgten dafür, daß es an Selbsterkenntnis nicht fehlte.

«Sehr viele Offiziere wurden unzweckmäßig verwendet, teils vorzeitig und ohne weitere Prüfung wieder abgeschoben oder auch umgekehrt unter allzu starker Berücksichtigung ihrer zivilen Stellung direkt mit verantwortungsvollen Posten betraut, denen sie nicht gewachsen waren.» (Roger N. Peterson, Swivel Chair or Foxhole. Infantry Journal, Sept. 46.)

«Das Offizierskorps war auch alles andere als fehlerfrei. Wie könnte das anders sein in einem Heer, das von einem Bestand von 200 000 Mann zu einem solchen von 11 Millionen entwickelt wurde.» (Houze)

Der Kadermangel war auf allen Stufen drückend. Denn wenn die Vermittlung technischer Fertigkeiten zur Not im Schnellbleicheverfahren erfolgen kann, so gilt das in keiner Weise von der Führerausbildung.

«Wenn Leute Disziplin lehren, die selbst gar nicht wissen, was das ist, läßt das Resultat sicher zu wünschen übrig.» (Sheetz)

Durch kochbuchartige Vollständigkeit versuchten die Reglemente, die Lücken zu stopfen. (Dem einen mag das fabelhaft vorkommen, andern eher rührend oder auch bemühend!)

«Die Art, wie unerwartete Situationen gemeistert werden, ist immer ein Gradmesser für die vorhandene Führereignung... Unschlüssigkeit und Hastigkeit im Entschluß zerstören in gleicher Weise das Vertrauen... Das vorausschauende Planen ist bei der Ausbildung und im Kampfe oft entscheidend... Ungerechtigkeit und Favoritentum werden sofort stark empfunden... Lob ist wirksamer als Tadel. Aber ungerechtfertigtes Lob verliert seinen Wert... Mittelmäßiges als gut bezeichnen kann zur Katastrophe im Kriege führen. Umgekehrt aber tötet das kommentarlose Hinnehmen guter Leistungen die Einsatzfreude... Der Verantwortung für die Erfüllung des Auftrages ist alles andere, sogar das Wohlergehen der Mannschaft untergeordnet... Man hüte sich davor, die Verantwortung

für ein Mißgeschick auf seine Untergebenen abzuwälzen... Man gebe den Untergebenen nie zu verstehen, daß man mit den erhaltenen Befehlen nicht einverstanden ist... Man hüte sich vor Übergriffen in den Befehlsbereich der Unterführer... Erst wenn die Durchführung eines Befehls kontrolliert ist, ist die Befehlsgebung abgeschlossen... Im Gefecht bezahlen Ausbildung, Disziplin und Moral ihre Dividenden...» (Leadership, Courtesy and Drill.)

«Der Führer muß seine Aufgabe technisch beherrschen... Er muß fleißig sein, um einesteils technisch auf der Höhe zu bleiben und andernteils jederzeit so viel zu leisten, als man von ihm erwartet... Das Auftreten ist oft entscheidend. Worte sagen wohl, *was* getan werden soll, der Tonfall und die begleitenden Gesten aber sagen, *wie* es getan werden soll. Die Verantwortungsfreude führt zu Entschlußfähigkeit. Man vergesse aber nicht, daß auch ein guter Entschluß zu einem unglücklichen Ende führen kann... Wer nicht bereit ist, einsam zu sein, soll nicht Führer werden... Verbirg deine Angst, um sie den andern zu nehmen... Moralische Sauberkeit duldet keine Parteilichkeit und keine Heuchelei... Leute, die man kennt, kann man besser führen. Darum soll auch der obere Führer viele seiner Leute kennen... Lob wirkt nachhaltiger als Tadel... Man sei klar in seinen Forderungen. Die Leute müssen jederzeit wissen, was man verlangt, woran sie sind... Wo man Gründe bekannt geben kann, soll man es tun... Die Leute müssen aber auch an Überraschungen und Rückschläge gewöhnt werden...» (Psychology for the Armed Services, Washington 1945.)

Die Schwierigkeiten in der Ausbildung der Führer stand in direktem Zusammenhang mit der Empfindlichkeit des Amerikaners gegen äußern Zwang, mit den Schwierigkeiten, die sich bei der Schaffung und Erhaltung der Disziplin zeigten. Solche müssen überall auftreten, wo die persönliche Freiheit lieber als «Freiheit wovon?» an Stelle einer «Freiheit wozu?» aufgefaßt wird, das heißt wo das Fehlen von Bindung und Zwang eine größere Rolle spielt als die Verpflichtung dem Ganzen, dem Staat gegenüber, dem die Freiheit zu verdanken ist. Die Amerikaner waren sich dessen auch bewußt.

«Wo sich der einzelne nicht als Teil des Ganzen fühlt, fehlt die ethische Basis jeder staatserhaltenden Kraft.» (S. L. A. Marshall, Men against Fire, New York 1947, 11. Kap.)

«Schon frühere Kriege waren durch Undiszipliniertheiten und unerfreuliche Vorkommnisse gekennzeichnet.» (Houze)

«Der Durchschnittsamerikaner hat wenig Disziplin.» (Hanson W. Baldwin, The G I and the Brass. Infantry Journal, Mai 1946.)

Dieser Einstellung wurden jedoch keine grundsätzlichen Konzessionen durch Abweichen von den Forderungen der Disziplin und des absoluten Gehorsams gemacht. Man war sich so klar über die Bedeutung dieser Pfeiler des Kriegsgenügens, daß man nicht daran dachte, sie zu erschüttern. Vielmehr suchte man der Unterordnung jeden erniedrigenden Charakter zu nehmen und die bekannten Züge des Volkscharakters der Schaffung der Disziplin dienstbar zu machen.

«Der amerikanische Soldat reagiert erfahrungsgemäß am besten, wenn man an seinen Stolz auf sich selbst und auf seinen Staat appelliert... Er soll in seinem Benehmen und Auftreten daran denken, daß er nicht nur sich, sondern auch seine Einheit repräsentiert.. Disziplin hat mit Servilität nichts zu tun... Der Gehorsam soll ein freudiger, intelligenter sein, und nicht nur auf Angst und Gewohnheit fußen. Die Gewöhnung spielt jedoch eine wesentliche Rolle, und damit erklärt sich die Wichtigkeit des Drills... Niemand ist gegen Angst gefeit. Aber mit Disziplin und guter Moral läßt sie sich überwinden, und wenn nicht freudig, so doch stoisch, aus den eingepflanzten Begriffen der Pflicht, des Mutes und der Treue heraus, aus Selbstvertrauen und Stolz auf Vaterland und Kompagnie, mit einem Wort: aus Korpsgeist... Wahre Disziplin fußt auf einem rein äußerlich-körperlichen Sicheinordnen, das die Truppe daran gewöhnt, sich dem Willen des Chefs zu fügen, auch wenn er nicht selbst anwesend ist. Drill führt den einzelnen und die Truppe zur Disziplin. Er gewöhnt an exakten Gehorsam und schafft Korpsgeist, indem er das Kraftgefühl der Einheit steigert, von der jeder spürt, daß sie wie *ein* Mann sich zu bewegen imstande ist... Harte Forderungen beim straffen Exerzieren schließen gegenseitige Freundschaft nicht aus...» (Leadership, Courtesy and Drill.)

Wenn man das Bestreben verfolgt, den Vorgesetzten von jeder unzweckmäßigen Forderung abzuhalten und vom Soldaten nur wirklich Notwendiges zu verlangen, erscheint der Umfang der Vorschriften über äußere Formen bemerkenswert.

«Der Gruß stellt die wichtigste militärische Höflichkeitsform dar. Er gibt ein Maß für die Einstellung des einzelnen zu seinen Pflichten und für den Ausbildungs- und Erziehungsstand seiner Einheit... Ein gut ausgeführter Gruß läßt auf Korpsgeist und Selbstvertrauen schließen... Wer schlecht grüßt, ist nachlässig oder so schlecht ausgebildet, daß er seine Pflichten nicht kennt. Soldaten, die sich vom Gruß drücken, besitzen kein Selbstvertrauen, ihre Kompagnie keinen Korpsgeist. Im Gefecht kann nichts Gutes von ihnen erwartet werden...» (Leadership, Courtesy and Drill.)

«Eine Armee ist und bleibt eine Masse, wenn auch eine wohlorgani-

sierte. Im Moment erhöhten Druckes unterliegt sie deshalb den Gesetzen, die die Masse regieren und nur die Wirkung strenger Kontrolle verhindert, daß die Armee zum Pöbelhaufen wird.» – «Wo die Disziplin der Einheit wankt, werden nur wenige die Selbstbeherrschung bewahren. Alle andern können nicht widerstehen, wenn die Umstände eine Flucht zweckmäßig erscheinen lassen.» (Men against Fire, 10. Kap.)

Das Problem der *Begründung der Befehle* beschäftigte sichtlich die Kader. Sie schienen sich zum Teil nicht darüber im klaren zu sein, wie weit Gehorsam ohne Einsicht in die Zusammenhänge erzwungen werden dürfe.

«Man instruiere, *was* man verlangt, gegebenenfalls auch *warum*. Es ist aber durchaus nicht nötig, immer zu sagen, warum etwas gefordert wird. Unbekümmert darum muß der Mann wenn nötig zum Gehorsam gezwungen werden. Das dauernde Begründen der Befehle kann zur schweren Belastung der Autorität werden.» (Houze)

Daneben wurde sehr eindrücklich der Standpunkt vertreten, daß erst das Verständnis für die zugewiesene Rolle einem erlaubt, sie gut zu spielen: Aufklärung somit nicht als Voraussetzung für den Gehorsam, sondern als wünschenswerte Maßnahme im Interesse des Ganzen.

«Die Bedeutung des Kampfes ist der Kompagnie nicht klar. Ihre Verluste lassen den im großen Rahmen errungenen Erfolg als Niederlage erscheinen. Man muß ihr deshalb die richtige Perspektive vor Augen führen.»

«Die Einsatzbereitschaft hängt von der Wichtigkeit der Aufgabe, vom Glauben in die eigene Kraft und vom Vertrauen in die Führung ab.» (Men against Fire, 8. und 11. Kap.)

Die Reihenfolge der drei Voraussetzungen ist aufschlußreich: Wo wirkliches Vertrauen herrscht, steht es an erster Stelle – und kann auch allein stehen bleiben! So aber folgt ganz zwingend, daß die Wichtigkeit der Aufgabe zuerst erläutert werden muß. Je mehr Macht das Vertrauen besitzt, desto weniger hat das Erklären und Mundgerechtmachen zu bedeuten. Es ist nicht Zufall, daß in der Schnellbleiche entstiegenen Vorgesetzten ihr Recht zu bedingungsloser Forderung selbst anzweifelten und daß das dazugehörige Heer ihnen wohl Gründe für die Befehle zutraut, diese aber für alle Fälle — gern wissen möchte!

Die Konzession, daß der Einsatz einer Truppe von ihrer Kenntnis der Lage abhängig gemacht werden dürfe, wäre außerordentlich folgenschwer. Es ist durchaus nicht sicher, daß die Zusammenhänge jedesmal verstanden würden! – wenn sie überhaupt gegeben werden können. Die Einsatzbereitschaft ist direkt proportional der Disziplin und dem Vertrauen in die Führer. Je weiter Schulung und Dienstgewohnheit fortgeschritten sind, desto

eher wird sich auch der Vorgesetzte durchsetzen, der noch nicht Gelegenheit hatte, das persönliche Vertrauen der Soldaten zu gewinnen. Darin liegt wohl in führungstechnischer Hinsicht der Vorsprung jedes langdienenden Heeres vor einer Milizarmee. Denn die Wechselfälle des Gefechtes werden immer wieder zur Kommandoübernahme durch Unbekannte führen und dies gerade in kritischer Lage, wo keine Zeit zu verlieren ist. Ist aber die Krise nicht auch dadurch gekennzeichnet, daß sie sich nur durch vollen Einsatz und vielleicht ausgerechnet durch die sinnlos scheinende Aktion meistern läßt? Wer den Zeitpunkt der Opferung seines «letzten Blutstropfens» selbst wählen will, wird ihn meistens verpassen.

Das Ausmaß, in welchem die Schlagkraft unabhängig ist von der personellen Situation, mag einen recht brauchbaren Gradmesser der Disziplin abgeben:

> «Man kämpft nur mit Leuten, die man kennt und nur für Kommandanten, die man kennt.» «Ein Fremder mag Zerstreute sammeln und wegführen, aber sie werden nicht für ihn kämpfen.» «Unter Unbekannten kann man keine Ehre verlieren.» (Men against Fire, 10. Kap.)

– *vorausgesetzt daß man kein Soldatengewissen in sich trägt!*

★

Ein Beispiel dafür, daß die Dienstauffassung unter Voraussetzungen aufgebaut werden mußte, die man sich nur schwer vorstellen kann, bildet das Problem der *Deserteure*. Daß der Fahneneid vielen Leuten eine nur schwache Bindung bedeutete, war von früher her bekannt. Wenn es seither nicht gelungen war, hier einen Fortschritt zu erzielen, spricht das sehr dafür, daß man diesen Fortschritt gar nicht gesucht hatte.

> «Wenig tut unserer Schlagkraft so Abbruch wie die zahlreichen Fälle von Fahnenflucht. Unser Volk vergegenwärtigt sich die Bedeutung des Soldateneides nicht und stellt seinen Bruch etwa der vorzeitigen Auflösung eines Anstellungsvertrages ziviler Natur gleich. Das Desertieren hört erst dann auf, wenn die öffentliche Meinung es als Verbrechen taxiert. Es ist Sache der Offiziere, diese Auffassung bei den Rekruten zu verbreiten und immer wieder den Unterschied zwischen dem Fahneneid und einem zivilen Kontrakt hervorzuheben.» (The Officier's Guide)

Die recht gute Bezahlung und auch die Gewohnheit, Soldentzug oder -kürzung als Disziplinarstrafe zu verhängen, mögen allerdings die rein materielle Auffassung von der Natur der soldatischen Verpflichtung ganz unbewußt so stark stützen und unterstreichen, daß der theoretische Unterricht kaum wird dagegen aufkommen können. Der praktische Dienstbetrieb hatte jedoch von jeher Mühe, den theoretischen Erkenntnissen zu folgen.

(Wo ein Volk didaktisch und militärisch so interessiert ist wie zwischen Alpen und Jura, ist dies auch durchaus kein Unglück. Allzuoft handelt da die Theorie nicht mehr von handgreiflichen Dingen, sondern gefällt sich – gepflegt von kleinen Geistern – in Schnurrpfeifereien und Spitzfindigkeiten, die mit dem Heranbilden einfacher, widerstandsfähiger Soldaten nichts mehr zu tun haben!)

*

Im weitern lag die Gefahr nahe, Korrektheit der Behandlung mit Weichheit und Anspruchslosigkeit zu verwechseln. Die utopische Vorstellung vom Menschen, «dem man es nur recht erklären müsse, damit er gut arbeite», spukte in vielen Köpfen.

> «Kann Disziplin erreicht werden von Offizieren, die ihre Männer behandeln wie ein Pfadfinderführer seine «roten Füchslein» behandelt? Viele machen es so und das ist bestimmt der schlechte Weg... Es ist eine weitverbreitete Idee, durch ein einfaches Beispiel könne der Offizier den Soldaten ihre Pflichten beibringen. Das ist zwar gut gemeint, aber sehr naiv.» (Houze)

Die Erkenntnis dessen, was sein soll, genügt erfahrungsgemäß nicht als Ansporn dafür, es auch zu tun. Die Schwachheit des Fleisches spielt der Menschheit ja schon seit Adams Zeiten recht schlechte Streiche. Wo nun im Rahmen der menschlichen Gesellschaft ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll, müssen der menschlichen Unzulänglichkeit, die sich als Bequemlichkeit, Unzuverlässigkeit oder Nachlässigkeit äußert – die sich aber auch als Dummheit, Krankheit, Neunmalklugheit oder Gekränktheit tarnt! – eindeutige Riegel geschoben werden. Dem soldatischen Führer stehen solche Riegel zur Verfügung. Es sind seine Willenskraft, die stärker ist als alle Gegenströmungen, und sein Verantwortungsbewußtsein, das Pflichterfüllung höher stellt als oberflächliche Beliebtheit. Dazu erhält er die Machtmittel, um seinen Willen durchzusetzen, und deshalb darf man ihn auch verantwortlich machen für das Erreichen des Zieles. Weil aber das Ziel ein allgemein anerkanntes ist, ist ihm der Mann dankbar dafür, daß er ihm nicht erlaubt, schwach zu sein. In dieser Überwindung und im Fortschritt, den sie ermöglicht, sieht der Mann den Sinn seiner dienstlichen Tätigkeit. Dieser Sinn braucht nicht lange erklärt zu werden. Er wird erlebt. Ernsthafte Arbeit erträgt man unter militärischem Vorzeichen nicht weniger gut als zuhause, aber «Böckligumpis», «Mickey Mouse» und oberflächliche Geschäftigkeit liegen auf einer Linie mit «Malaise» und Meuterei.

> «Niemand protestiert, wenn man ihn abhärtet, aber unprogrammäßige, vermeidbare Härtefälle werden nicht verziehen.» (Men against Fire, 11. Kap.)

Die *Härte* darf nicht Selbstzweck werden. Sinnlose Anstrengung, sinnlose Unannehmlichkeiten heißen Schikane. Durch Schikanieren tötet man jede Bereitschaft zu weiteren Leistungen. Der Soldat hat ein Recht darauf, daß seine Anstrengung dem Daseinszweck der Armee diene und nicht nur Folge einer Machtlaune seiner Vorgesetzten oder ihrer Unfähigkeit zu richtigem Disponieren sei. Schikane ist eine subjektive Empfindung. Nicht alle sind gleich empfindlich. Vor allem aber deckt sich die Beurteilung durch den Vorgesetzten oft sehr wenig mit den Gefühlen seiner Untergebenen. Je besser seine Autorität verankert ist, das heißt je mehr Vertrauen er genießt, desto mehr Kraft genießen auch seine Anordnungen. Somit ist er des Einsatzes seiner Leute gewiß, auch wenn er keine Erklärungen für seine Befehle gibt. Auch hier gibt es gute und schlechte Gewohnheiten. Gewohnheiten sind das Resultat der Gewöhnung durch die Vorgesetzten. Diese haben es in der Hand, loyale Denkweise und Gehorsam zur Gewohnheit werden zu lassen. Überempfindliche, mißtrauische Truppen sind schlecht erzogen – und haben wohl mit den Vorgesetzten, die nicht im Stande waren, sie richtig zu schulen, auch schlechte Erfahrungen gemacht mit Bezug auf den Sinn ihrer Forderungen.

★

Großes Gewicht wurde der *Fürsorge für den Soldaten* beigelegt. Es galt, den hohen zivilen Lebensstandard nach Möglichkeit zu wahren. Daneben entsprach es aber auch einem ausgeprägten Gefühl für die Würde des Menschen, daß man ihm nicht Dinge zumutete, die sich durch vorausschauendes Planen und rechtzeitige Gegenmaßnahmen vermeiden ließen.

«Er nahm von seinem hohen Lebensstandard möglichst viel in den Krieg mit. Keine andere Armee verfügte über so viel Komfort, so gute Unterkünfte, eine so reiche Auswahl an Uniformen. Der Soldat wurde mit Filmen und anderen Vorführungen verwöhnt. Urlaub und vorzeitige Entlassung winkten bei guter Führung. Das Volk machte aus jedem Soldaten einen Helden. Wer aber in Zivil ein Nichtsnutz ist, bleibt auch einer in Uniform und muß deshalb mit entsprechender Strenge angefaßt werden.» (Baldwin)

«Nachschub, Organisation und Ausbildung entsprechen den zu erwartenden Lagen, können aber im Gefecht versagen. Passives Hinnehmen solcher Zustände ist nie gerechtfertigt.» «Dem Bemühen um das Wohlergehen der Truppe darf nur der Wille zur Erfüllung des Auftrages übergeordnet werden.» (Leadership, Courtesy and Drill)

Solche Thesen konnten innerlich unsichere Vorgesetzte irreführen. Daraus, wie ebenso eindeutig die Grenzen der Fürsorge betont wurden, und wie man sich bemühte, das ganze Problem an den ihm gebührenden Platz zu

stellen, kann man ersehen, wo offenbar Mißbrauch und für die Kriegführung nachteilige Folgen aufgetreten waren.

«Dieses Mitfühlen muß sich aber etwas intelligent äußern. Es darf nicht zum Selbstbemitleiden oder gar zum Maulen verleiten. Jene familiäre Stimmung darf nicht aufkommen, die dem geziemenden Respekt vor dem Führer nur abträglich ist. Ein gutes menschliches Verhältnis darf weder Vorgesetzte noch Untergebene dagegen blind machen, daß Befehle ausgeführt werden müssen, auch wenn man sie nicht versteht, daß Härten zu erwarten und zu ertragen sind, um daß auch das unmöglich Scheinende unternommen und zu gutem Ende geführt werden muß.»

«Der Verantwortung für die Erfüllung des Auftrages ist alles andere, auch das Wohlbefinden der Mannschaft, untergeordnet.» (Leadership, Courtesy and Drill)

Man erkennt auch hier wieder den Kampf um die richtige Bewertung der Erkenntnis. Der Halbgebildete erfaßt Probleme nur teilweise, sieht keine Zusammenhänge und neigt deshalb zu Übertreibungen. In diesem Falle handelte es sich darum, daß die mangelhaft vorbereiteten Kader gelernt hatten, daß satte, ausgeruhte Soldaten besser kämpfen als sich selbstüberlassene, körperlich und seelisch verwahrloste. So wurde die Fürsorge vielfach Selbstzweck: man war bestrebt, Lagen zu vermeiden, die zu Hunger, Müdigkeit und seelischer Anspannung führen konnten. Man wandte mehr Energie für die Unterhaltung und das Wohlbehagen der Truppe auf, als für ihre Ausbildung und Erziehung und ihren richtigen Einsatz im Gefecht. Im Machtbereich solcher «humaner» Vorgesetzter wurde die richtige Funktion der Armee geradezu in Frage gestellt.

«Die Armee ist dazu da, den Krieg zu gewinnen und nicht, um die Leute glücklich zu machen.» (Houze)

*

Es erübrigt sich, über das Verhalten der schweizerischen Armee im Zweiten Weltkrieg viele Worte zu machen. Es war – wie es heute noch ist und bleiben wird – ein stetes Ringen um Kriegsgenügen. Deutlich wie noch nie kam zum Ausdruck, daß Stillstand Rückschritt bedeutet, daß ein Ausruhen auf den Lorbeeren deren Verlust bedeutet. «In meiner Truppe kommt so etwas nicht vor» spricht der Müde und der Naiv-Anspruchslose! Nur wer auf alles gefaßt ist, kann ihm auch begegnen.

Neben viel Tüchtigem, opferreich Erkauftem sah man auch Bilder, die an die übelste Soldatenspielerei vergangener Jahrzehnte erinnerte. Es wäre verhängnisvoller Dünkel, wenn man nicht zugeben sollte, wie sehr es mancher Einheit und ihrem Kommandanten zugute kam, daß sie ihren wahren

Wert nicht im Krieg enthüllen mußten. Wer den Gründen des Versagens anderer nachgeht, erkennt immer wieder Erscheinungen und Ursachen, die auch diesseits der Grenzen nur allzuhäufig festgestellt werden konnten.

«Dieses Versagen der Reflexe, führte ich in meinen Weisungen aus, rührt ganz allgemein von einem Mangel an Vorstellungsvermögen, Ausbildung und Disziplin her.» (General Guisan Bericht an die Bundesversammlung, Seite 130)

«Unsere moralische Bereitschaft hingegen muß noch sehr gehoben werden: die fehlende Achtung vor der Frau, der Alkoholmißbrauch, Mangel an Selbstbeherrschung jeder Art sind des schweizerischen Wehrmannskleides unwürdig. Die Akten der Militärgerichte reden in dieser Hinsicht eine traurige Sprache». (Armeebefehl vom 3. 6. 40)

«Neben einem Acker, dessen Ertrag von Frauen vor dem drohenden Gewitter in aller Eile eingebracht wird, spielen Soldaten Fußball! Offiziere, die solche Befehle erteilen, oder derartiges dulden, lassen einen bedenklichen Mangel an Schicklichkeit und Hilfsbereitschaft erkennen...» (Armeebefehl vom 1. 8. 41)

*

Nachkriegszeit

Nach dem Ersten Weltkrieg entstand aus Militärmüdigkeit Militärfeindlichkeit. Das politische Resultat des Zweiten Weltkrieges war nicht so, daß ein nennenswerter Antimilitarismus Fuß fassen konnte. Der «Koller» äußerte sich dafür als «Demokratisierungs»-Bedürfnis. War eine solche Strömung auch nichts Neues, so war sie doch recht heftig.

«Wenn sich die Fehler bei den einzelnen Bundesvätern mehren, so wird in großen Lettern in Zeitungen verkündet: Herr X oder Herr Y, es dürfte Zeit sein zum Gehen. Kommt man nun in den Militärdienst, so erleben wir das pure Wunder. Wehe dem, der es wagt, den Befehl des Herrn Leutnant zu kritisieren. Woher dieser Unterschied in der Autorität? Hier Bundesrat, hier Leutnant. Hängt dies an der mehr oder weniger großen Unfehlbarkeit ihrer Anordnungen oder steckt hinter der Uniform die Garantie eines höheren Rechtes oder höherer Intelligenz? Wir sind uns klar bewußt, daß der eine wie der andere seine Autorität von der gleichen Quelle bezieht, nämlich vom Souverän des Staates, vom Volk. Diese ungleiche Verteilung der Autorität kann aber auf keinen Fall vernünftigerweise begründet und erklärt werden. Es ist halt einfach so, daß sich das Offizierstum Kompetenzen angeeignet hat, die das Volk ihm nicht gestattet und nie gestattet hätte, wenn es nicht durch Beispiele von außen, die mit Demokratie gar nichts zu tun haben, irregeleitet worden wäre.

Es ist nun also an der Zeit, daß das Volk die Vollmachtserklärungen prüft und bestimmte Abstriche macht.» (Freie Innerschweiz», 11. 7. 46)

«Die reservierte Haltung höchster Armeeführer Reformen gegenüber ist bekannt. Der Zeitpunkt ist nun aber gekommen, wo sich diese führenden Männer entscheiden müssen, ob sie mithelfen wollen, unser Wehrwesen auf neue Grundlagen zu stellen, wie es dies das Schweizervolk gebieterisch fordert, oder ob sie ihren Rücktritt nehmen, weil es ihre Überzeugung verbietet, einer Reorganisation vorzustehen, die sie nicht zu verantworten können glauben.» («Volk und Armee», Juli 1946)

So gingen die einen mit einer aus den Fingern gesogenen Philosophie aufs Ganze und andere versuchten, ein fait accompli vorzutäuschen, das ihnen den fehlenden Rückhalt geben sollte. Die meisten, die durch dieses Thema zu etwas Zeilengeld zu kommen suchten, machten sich die Sache noch leichter, indem sie unangenehme Diensterlebnisse verallgemeinerten. Dem ganzen Unterfangen ging mangels Widerhall recht bald der Schreibstoff aus, womit der Beweis für seine Unechtheit geliefert war.

In den Vereinigten Staaten blühten zu dieser Zeit die gleichen Ideen. Es erübrigt sich, die in ihrer Unsachlichkeit eintönig wirkenden Klagen und Forderungen zu wiederholen. Die Reaktion in den Militärzeitschriften zeigt höchstens, daß man sie dort ernster nahm als in der Schweiz.

«Jeder drittklassige Reporter schreibt heute über «Was stimmt nicht in der Armee» und schwindelt seitenweise zuhanden eines leichtgläubigen Publikums.» (John F. Loosbrock, So You were an Officer, Infantry Journal, Juni 1946)

«...Ein anderer verdiente ein kleines Vermögen mit einem Buch, in welchem er die Armee lächerlich machte. Das gleiche Buch begründete seinen Ruf als Schriftsteller und verschaffte ihm einen Druckposten, auf dem er das Kriegsende abwartete.» (Loosbrock)

«Es gelang nur wenigen, die traditionelle Schranke zwischen Offizier und Soldat niederzulegen und dabei verloren sie, ich muß es leider sagen, jeden Respekt bei Untergebenen und Kameraden.» (Maverick)

«Es gibt zu harte Führer, zu weiche Führer und hundertprozentig gute Führer. Wären die meisten von uns zu weich gewesen, dann würde sich heute niemand mehr beklagen, weil wir den Krieg verloren und damit gar keine Möglichkeit zu freier Meinungsäußerung mehr hätten. Der Krieg wurde von den allzu harten und den wirklich ganz guten Führern gewonnen. Mit rücksichtsvoller Weichheit gewinnt man keine Kriege. Die Verbesserung der Führung, inbegriffen das Ausschalten jeder mißbräuchlichen Ausnützung der Stellung eines Offiziers, hat mit den allgemeinen

Dienstvorschriften nichts zu tun. Es hat nichts zu tun mit andern Grundsätzen der Offiziersauswahl, nichts mit einem ‚Systemwechsel'. In der Armee muß es Führer und Geführte geben. Denn wo Menschen gemeinsam etwas unternehmen, muß einer befehlen.» (Finding the Leaders, Infantry Journal, April 1946)

«Tausendmal konnte man hören: ‚Ich hatte den Vorschlag für die Offiziersschule, aber ich wollte bei meinen Kameraden bleiben'. – Wie wenn ausgerechnet ein Amerikaner je eine bessere Stelle ausgeschlagen hätte!» (Loosbrock)

«Nach jedem Krieg kommen die gleichen Angriffe auf die Disziplin, mit den gleichen Argumenten. Die gleichen Reformen werden verlangt und zwar jedesmal von einer verschwindenden Minderheit.» (Men against Fire, 11. Kap.)

«Offiziere und Mannschaften müssen getrennt leben. Familiäres Benehmen trägt den Keim der Verachtung für den Vorgesetzten in sich... Diese Trennung soll nicht bedeuten, daß der Offizier es viel besser als seine Leute haben muß. Er muß jedoch z. B. persönlich bedient werden, weil er – hoffentlich – Gescheiteres zu tun hat, als Schuhe zu putzen. Gute Kameradschaft zwischen jungen Offizieren und ihren Leuten ist ein gutes Zeichen für beide Teile. Aber es gibt Grenzen. In guten Einheiten bleibt der Leutnant der ‚Herr Leutnant'.» (Houze)

Gegenwart

Die Armee der Vereinigten Staaten hat in Korea gezeigt, daß sie nicht nur mit erdrückender Überlegenheit zu siegen versteht, sondern daß sie auch unter schwersten Bedingungen kämpfen kann. Auch hier gab es gute und andere Einheiten. Die einen erlebten Suwarow's «instruction dure – combat facile», andere büßten den «schönen Dienst», der ihnen erlaubt hatte nachlässig zu sein, mit schweren Opfern.

«Bis auf 12 Mann hatten alle die Helme fortgeworfen... Nur zwei Mann, Neuzugeteilte, trugen das Bajonett... Rund die Hälfte der Kompagnie hatte auf das Schanzwerkzeug ‚verzichtet'... 26 Stunden früher hatte die Zweite 129 gesunde Männer gezählt. Jetzt waren es noch 34...» S. L. A. Marshall, Der Überfall am Chongchon, 2. Kap.)

Diskussion und Ringen um Dienstauffassung und Ausbildung gingen weiter. Die Begriffe waren offenbar zum Teil recht rudimentär.

«Wir bremsten die Neigung, sich selbst zu verletzen, durch die Bekanntmachung, daß wer sich selbst dienstuntauglich mache, als unfähig disqualifiziert und streng bestraft werde... Wir sagten unsern Leuten, daß

‚Kampfmüdigkeit' kein Evakuierungsgrund sei und daß sich alle nach hinten gehenden Leute auf dem KP abzumelden hätten. Jede andere Lösung hätte katastrophale Folgen gehabt, denn jeder Soldat findet einmal, er habe jetzt getan, was man billigerweise von ihm verlangen dürfe.» (Captain John R. Flynn, Combat Tips from Korea, Combat Forces Journal, Februar 1951)

«Es brauchte zwei Jahre, bis ich überzeugt war, daß Uniform- und Grußvorschriften nicht zu 50 Prozent Kindereien und zu 50 Prozent der schlechten Laune eines dicken Generals entsprungen seien.» (Captain Joseph R. Edwards, Make Mine G. I, Combat Forces Journal, März 1951)

Und zum Xten Male wiederholten die Verantwortlichen das Rezept, so reaktionär und primitiv es auch tönen mußte.

«Unter allem, was die Qualität einer guten Infanterieeinheit ausmacht, steht die Disziplin zu vorderst... Hier einige einfache Vorschriften, denen der Soldat in der Kampfzone gehorchen muß: – Befolgen der Grußvorschriften – persönliche Waffe und Helm tragen – so sauber und soldatisch daherkommen, als es die Umstände irgend gestatten – seine körperliche Sauberkeit pflegen, Abfallgruben und Latrinen auch in vorderster Front benützen – Waffen und Ausrüstung funktionsbereit halten – sich eingraben bei jedem Halt von einiger Dauer.» (Colonel Peter W. Garland jr., Colonel in Korea, Combat Forces Journal, August 1951)

«Wir können doch nicht einen Amerikaner aus dem Zivilleben reißen und über Nacht zu einem Soldaten machen. Hiezu braucht es einen Härtungsprozeß. Unsere Ausbildungszentren sind bereit, aus amerikanischen Zivilisten Kämpfer zu machen.» (Colonel John T. Corley, Lean and Hungry Soldiers, Combat Forces Journal, Juli 1951)

«Für einige Wochen gingen wir nicht an die Inspektion. Unterdessen machten wir 3 bis 4 Stunden im Tag Marschübungen.» (Commander William J. Lederer, Low Number on the Trouble Board, Combat Forces Journal, August 1951)

«Noch einige Worte zu den zersetzenden Folgen, die der Doolittle Rapport vom Jahre 1946 hatte. Neben Vorteilen, die dieser Bericht gehabt haben mag, verstärkte er bestimmt die Abneigung gegen die Übernahme von führenden Stellen. Offiziere und Unteroffiziere standen unter der Idee, die alten Grundsätze der Führung seien moralisch verwerflich. Ohne es zu wollen unterminierte der Doolittle Rapport das Selbstvertrauen der Armee, indem er alle guten Kader entmutigte. Außerdem beschmutzte er den Ruf der Armee.» (Lt. Colonel Donovan Yeuell jr., Soldiering is a Way of Life, Combat Forces Journal, September 1954)

In der schweizerischen Armee lassen sich zwei Strömungen erkennen: Man trifft allzuviele Offiziere, die sich zu wenig auf ihren Dienst vorbereiten und sich damit begnügen, wiederzugeben was sie noch im Kopfe haben. Die andern finden die bestehenden Vorschriften und Reglemente nicht gut genug. Sie verfassen darüber hinaus eine überreiche Literatur, die den Schrecken ihrer Untergebenen bildet. Was übers weite Meer daher kommt, steht dabei meistens hoch im Kurs, so daß einige inoffizielle amerikanische Urteile einer Klärung dienlich sein können.

«Unsere Ausbildungsmethoden sind, wenn wir ehrlich sein wollen, gut in der Theorie und schlecht in der Praxis. Ich will nicht bestreiten, daß wir gute Programme aufgestellt haben für die Ausbildung im Massenverfahren... Aber warum mußten in Korea Männer in den Krieg, die weder schießen, noch kämpfen, noch gehorchen konnten?... Wir versuchten unsere Ausbildung «wissenschaftlich» zu gestalten. Wir behaupteten, jeder gute Offizier könne auch ein guter Ausbildner sein. Die einzige Rechtfertigung für diesen Irrtum, die ich bis heute fand, ist die, daß es uns administrativ so paßt...

Was heißt gute Ausbildung? Wie oft stellt der Inspektor fest, daß der Instruierende gut vorbereitet ist, dem Leitfaden genau folgt, mit visuellen Hilfsmitteln arbeitet, pünktlich beginnt, pünktlich aufhört, die Leute beim sprechen anschaut, präzise Fragen im richtigen Moment stellt und die Klasse nicht in die Sonne schauen läßt. Höchst erfreut meldet er, daß er vorzügliche Arbeit gesehen habe. Aber welcher Inspektor hat schon gemeldet, alles sei genau so erfolgt, wie es im Büchlein stehe, aber die Arbeit sei trotzdem schlecht? Das ist nämlich kein Widerspruch. Gute Arbeit ist nur getan, wenn die Leute lernen, was sie wirklich brauchen.» (Major Mark M. Boatner III, The Proof of the Pudding, Combat Forces Journal, Februar 1955)

«Enorme Schreibereien ergaben sich unter dem Vorwand besserer Ausnützung von Menschen und Material. Die Manie der «Rationellen Methoden» ist allen Kaders, die in den letzten Jahren dienten, nur allzu bekannt... Eine gefährliche Atmosphäre bildet sich, wenn ein Kommandant mehr aufgehalst bekommt, als man vernünftigerweise von ihm erwarten kann, wenn man ihm überdies auch dauernd vorschreibt, wie er es zu tun habe und ihn damit in einen Zustand ständiger Unruhe versetzt, die bestimmt nichts zu seiner Pflichterfüllung beiträgt... Unter diesen Umständen kann auch dem besten Chef der Mut sinken, weil er zur Überzeugung kommt, daß wenn er alles, was befohlen wurde, auch wirklich ausführen ließe, nur weniges gut getan würde.» (Yeuell)

«Die Tendenz, den Erfolgreichen nachzuahmen, ist menschlich begreiflich, und wo von wirklich ähnlichen Voraussetzungen ausgegangen werden kann, ist auch der entsprechende Erfolg denkbar.»

Das neue Dienstreglement hat uns für die Erziehung unserer Soldaten neue Impulse gegeben. Neues Material verlangt immer bessere Zeitausnützung, erfolgreichere Arbeitsmethoden.

Stillstand ist Rückschritt. Aber der Seitschritt kann uns die Bahnen führen, die nicht die unseren sein dürfen. Was wir bei andern bewundern, sehen sie selbst oft nur als Notlösung an. Hüten wir uns davor, Voraussetzungen anzunehmen, die teils überhaupt nicht existieren, teils für uns nicht gegeben sind.

Zur Lösung der Fragen beizutragen und uns zu etwas mehr Selbständigkeit anzuregen, ist der Zweck der vorliegenden Zusammenstellung.

Die Sowjetarmee

Von Major i. Gst. H. Stäuber

In der sonst überaus reichen Literatur über den Zweiten Weltkrieg fehlte bisher bei uns ein Werk, das sich eingehend mit der sowjetischen Doktrin der Kriegführung beschäftigt. Die sowjetische Kriegsliteratur ist wohl vielfältig und teilweise recht aufschlußreich, die Werke sind aber vielfach nicht, die Vorschriften nie übersetzt und uns damit verschlossen. Die dadurch entstandene und lebhaft empfundene Lücke hat Raymond L. Garthoff[1] mit seinem Buch geschlossen. Die Gründlichkeit, mit der er das Werk geschaffen hat, beweist die dort angefügte Bibliographie, die auf rund 70 Seiten nicht weniger als 800 behandelte Titel aufführt, darunter sowjetische Reglemente und die exklusive Zeitschrift «Der militärische Gedanke», die nur an sowjetische Offiziere abgegeben wird.

Im folgenden soll auf eine einfache Besprechung, die dem Werk gar nicht gerecht werden kann, verzichtet werden. An deren Stelle versuchen wir, auf die wesentlichen Züge der sowjetischen Doktrin, soweit diese von westlichen Auffassungen abweichen, in gedrängter Form hinzuweisen.

Im ersten Teil erörtert Garthoff den engen Zusammenhang der politischen Lehre des Bolschewismus mit den sowjetischen Gedanken der Krieg-

---

[1] Raymond L. Garthoff, Die Sowjetarmee. Wesen und Lehre. Deutsche Übersetzung seines Buches «Soviet Military Doctrine», erschienen im Markus Verlag, Köln.