

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 135 (1969)

**Heft:** 10

  

**Artikel:** Gedanken zur Führung mechanisierter Verbände!

**Autor:** Scheibert, H.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-45265>

### **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:** 01.05.2026

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

schutzanzügen. Die Verwendung von Übungsgiftnebeln erlaubte ihnen nicht, auch nur für kürzeste Zeit die Gasmaske abzulegen. Dennoch schossen die Raketenmänner auf ihre Luftziele und führten alle Handlungen durch, die das neuzeitliche Gefecht erfordert<sup>2</sup>»

Demgegenüber schreibt mir ein junger schweizerischer Infanterieleutnant nach eben bestandener Offiziersschule: «Es bleibt mir eine etwas bittere Erinnerung an diese Zeit, und immer wieder berührt mich der Gedanke peinlich, in einem Ernstfall 45 Leute führen oder 30 Rekruten erziehen zu sollen. Ein ausgezeichnete Film hat mich in der Auffassung bestärkt, wie wirklichkeitsfremd unsere Ausbildung ist. Sie ist es zum Teil gewungenermaßen, und sicher würde gleich zu Beginn eines Krieges (von dessen möglichen Formen man zwar nur vage Vorstellungen hat) eine plötzliche Umstellung stattfinden, und jeder auf seiner Stufe nähme die Wirklichkeit an und fände sich schließlich zurecht. Aber warum scheut man sich davor, uns den Kampf bei Nacht vermehrt üben zu lassen, warum tragen wir nie die Gasmaske, warum lernen wir nicht infiltrieren, warum ...?»

Da braucht man sich wahrlich nicht mehr über methodische Spezialitäten zu unterhalten. Daß man es trotzdem und mit derartigem Eifer tut, mutet gelegentlich so an, als ob man aus Scheu vor den praktischen Notwendigkeiten Zuflucht bei betulichen Gesprächen nehme. Denn dieses ist wohl allen Betroffenen klar: Macht man mit den Forderungen der Kriegstüchtigkeit Ernst, hört die sportlich aufgezogene Ausbildung irgendwo auf. Auf die Kriegstüchtigkeit ausgerichtete Ausbildungsarbeit ist unangenehm und alles andere als populär. Deshalb braucht sie Mut.

<sup>2</sup> Nach General der Artillerie J. Wotintschew, ASMZ Nr. 8/1964, S. 525f.

Billige Kritik ist rasch mit allen erdenklichen Einwänden und Vorbehalten zur Hand. Dessen darf sich der Verantwortliche nicht verdrießen lassen. Die gleiche Kritik, die sich heute gegen übersetzte Forderungen der Ausbilder wendete, würde sich erfahrungsgemäß für den Fall des Versagens im Kriege keineswegs entblöden, diesen mangelnde Härte vorzurechnen. Die wesentliche Verantwortung des Ausbilders besteht gegenüber denjenigen, die auf die Prüfung des Krieges vorzubereiten sind. Diese aber werden sich wie unser Leutnant kaum bedanken, wenn ihnen im Ernstfall all jenes fehlt, was ihnen eine kriegswirklichkeitsfremde und popularitätsbemühte Ausbildung im Frieden glaubte ersparen zu müssen. Mit allen möglichen Bequemlichkeiten, mit Verniedlichungen und Beschönigungen ist ihnen letzten Endes am schlechtesten gedient.

Der Einwand schließlich, daß sich bei unseren kurzen Ausbildungszeiten physische und psychische Leistungsfähigkeit und Widerstandskraft überhaupt nicht üben ließen, ist verlockender als überzeugend. Für die psychische Bereitschaft dürfte abgewandelt gelten, was bereits bei Clausewitz zu lesen ist: «Es ist unendlich wichtig, daß der Soldat, hoch oder niedrig, auf welcher Stufe er auch stehe, diejenigen Erscheinungen des Krieges, die ihn beim erstenmal in Verwunderung und Verlegenheit setzen, nicht erst im Kriege zum erstenmal sehe; sind sie ihm früher nur ein einziges Mal vorgekommen, so ist er schon halb damit vertraut.» Für die physische Vorbereitung dürfte richtig sein, mindestens zutreffende Vorstellungen über Anforderungen und Leistungsgrenzen zu vermitteln. «Sie müssen geübt werden, weniger, daß sich die Natur, als daß sich der Verstand daran gewöhne<sup>3</sup>.» Für beides aber braucht es ungleich mehr als eifriges Gespräch und sportlichen Zeitvertreib. Sbr

<sup>3</sup> Clausewitz, «Vom Kriege», 1. Buch, 8. Kapitel.

## Gedanken zur Führung mechanisierter Verbände!

Von Oberst H. Scheibert, Weilburg (BDR)

*Vorbemerkung der Redaktion.* Oberst Scheibert, 1918 in Berlin geboren, war in der Wehrmacht aktiver Offizier in der Panzertruppe und erlebte den zweiten Weltkrieg von Anfang bis Ende – vom Zugführer bis zum Kampfgruppenführer, zuletzt in der Generalstabsausbildung – in der 6. Panzerdivision, der 22. Luftlandedivision und dem XLVIII. Panzerkorps. Mehrfach verwundet, fuhr er über 150 Panzerangriffe in Polen, Frankreich und Rußland.

In der Bundeswehr begann er auf den Gebieten der Ausbildung (Vorschriften) und Organisation der Panzertruppe; nach Vollendung seiner Generalstabsausbildung und Tätigkeiten in verschiedenen Generalstabsdienst-Stellungen im Ministerium und bei der Truppe von 1964 bis 1968 war er Lehrer für Truppenführung an der Führungsakademie der Bundeswehr. Hierbei lehrte er auch vor Schweizer Gasthörern. Heute ist er stellvertretender Kommandant einer Panzergrenadierbrigade.

Wir verweisen auch auf die von Scheibert verfaßten Bücher in der Reihe «Die Wehrmacht im Kampf» des Vowinkel-Verlages, insbesondere auf das Buch «Zwischen Don und Donez», das wesentliche Hinweise auf die im vorliegenden Artikel behandelten Probleme enthält.

Unter dem Wort «Verbände» mögen hier Truppenteile wie Kampfgruppen, verstärkte Regimenter oder Brigaden verstanden werden. Truppenteile demnach, die sich aus verschiedenen Waffengattungen mit einer Stärke von 3000 bis 4000 Mann zusammensetzen. Verbände dieser Art kennen alle modernen Armeen. Sie sind, abgesehen vom Führungkönnen übergeordneter Ebenen, der Zuteilung von zusätzlichen Unterstützungswaffen (Artillerie, Luftwaffe, Atom usw.) und der Tapferkeit ihrer Soldaten, die entscheidenden Verbände zum Gewinnen der Überlegenheit auf dem Gefechtsfeld. Sie bedürfen daher einer

besonderen Aufmerksamkeit und guter Führung. Ihre Führung wird aber – ohne hierbei auf taktische Führungsgrundsätze einzugehen – durch folgende Faktoren bestimmt:

- Organisation,
- Ausrüstung,
- Führungsmittel,
- Befehlsgebung,
- Stabsgliederung,
- Ausbildung.

Der Sinn der folgenden Ausführungen soll es sein, einige Gedanken hierzu, basierend auf subjektiven – gibt es andere? – Erfahrungen im Krieg und Frieden, wiederzugeben. Sie gehen in ihren Aussagen nicht in das Detail, da jedes Land ein anderes Kriegsbild, andere Absichten, Traditionen und Voraussetzungen hinsichtlich seiner Wehrgesetzgebung, Rüstungsindustrie und vor allem auch Wirtschaftskraft aufweist. Es wird daher versucht, nur Aussagen zu finden, die mehr oder weniger allgemeine Gültigkeit zeigen.

### Organisation<sup>1</sup>

Sie ist von vielen Dingen, insbesondere aber den militärstrategischen Zielen des jeweiligen Landes und dem zu erwartenden Kampfgebiet (offen, bedeckt, gebirgig, flußreich usw.) abhängig. Ideal wäre es, einen Verband zu bilden, der in der Lage

<sup>1</sup> Siehe dazu: Wanner, «Taktische und operative Kampfverbände im Mittelland», ASMZ Nr. 7/1968, S. 367ff.

ist, in allen Gefechtsarten zu kämpfen und überall eingesetzt werden zu können. Das wird jedoch hinsichtlich des Geländes kaum möglich sein. Somit ergibt sich die Erkenntnis, daß es angebracht ist, Verbände dieser Art einmal mehr für den Angriff im offenen Gelände, zum anderen mehr für die Abwehr im durchschnittenen und bedeckten Gelände zu gliedern. Im ersteren Falle ist die Panzerung wesentlicher Faktor, im letzteren die größere Zahl an infanteristischen Kämpfern.

Weiterhin sollten derartige Truppenteile jeweils wenigstens drei kleinere «Kampfverbände» bilden können, um mit ihnen das Spiel der Ablenkung, der gegenseitigen Unterstützung (teilweise Abwehr, teilweise Angriff), der gestaffelten Bewegungen, des treffenweisen Vorgehens, des Auswechselns von Verbänden (Reservebildung), kurz – führen, zu können. Zum dritten sollte seine Kampfkraft nicht zu gering bemessen sein, da der Verschleiß – auch bei geringerer Kampftätigkeit – sehr groß ist. Eine Erfahrung aus dem letzten Kriege besagt hierzu, daß von einer bestimmten Zahl an Panzern nach 8 Tagen Einsatz nur noch ein Drittel am Feind steht. Der Rest liegt noch ausgefallen (technisch oder durch Feindeinwirkung) im Gelände, befindet sich in der Instandsetzung oder wieder auf dem Wege nach «vorn». Dieses Drittel hält sich dann jedoch längere Zeit. Das besagt aber, daß zum Beispiel für eine Kompanie deren Führungsvorschrift nur kurze Zeit gelten kann und danach die Zugvorschrift genügt. Auch ein noch so ausgeklügelter Ersatzfluß von Personal und Material auf das Gefechtsfeld wird diese Situation nicht viel verbessern können. Daher sollten alle Verbände der hier zu beschreibenden Art große Antrittsstärken aufweisen, um auch bei längerem Kämpfen wirklich noch Kampfkraft zeigen zu können. Mit anderen Worten: Soll ein Truppenteil im Kriege immer 2 bis 3 Züge stark sein, muß er im Frieden mindestens 4 Züge aufweisen. Das gilt für alle Führungsebenen bis zur Division. Ist es aus Gründen der im Frieden vorgeschriebenen Umfangszahlen nicht möglich, je Bataillon 4 Kompanien oder je Kompanie 4 Züge stark zu machen, sollten hierfür wenigstens Geräteeinheiten vorhanden sein.

Die Frage, ob die Versorgungseinrichtungen derartiger Verbände bei den Bataillonen anzuhängen sind oder in Versorgungsbataillonen zusammengefaßt werden sollen, kann nicht eindeutig beantwortet werden, da beide Gliederungen ihre Vor- und Nachteile aufweisen. So wurde im letzten Kriege mehrfach die organisatorische Eingliederung dieser Teile gewechselt. Es scheint jedoch, daß die Zusammenfassung aus rationellen Gründen besser ist und daß bei notwendiger Aufteilung Versorgungspakete den einzelnen Bataillonen mitzugeben sind, da, rein von der Zahl her, im Kriege die Aufteilung weniger zwingend wird als die Zusammenfassung.

Die heutige Tendenz geht dahin, weitestgehend Panzer und Grenadiere zu mischen. Dem steht die Schwierigkeit der Ausbildung derartiger Verbände gegenüber. Es steht daher zur Debatte, ob die organisatorische Gliederung sich nach der Ausbildung oder nach dem Einsatz zu richten hat. Es wird für richtig gehalten, die organisatorische Gliederung weitgehend der Einsatzgliederung anzupassen und im Frieden nur dort – vorübergehend – Zusammenfassungen vorzunehmen, wo es aus rationellen Ausbildungsgründen angebracht erscheint. Insgesamt geht die Forderung nach Mischung bis zu den Zügen.

Zur Führung eines derartig gemischten Verbandes in Stärke von rund 4000 Mann wird eine Aufklärungskompanie benötigt. Es genügt ein Funkerzug dazu, dessen Haupttätigkeit darin besteht, die Gefechtsstände auszurüsten, den Funkbetrieb zu unterhalten und die Ausbildung im Gesamttruppenteil zu überwachen. Weiterhin wird zur Unterstützung eine Pionier-

kompanie benötigt, mit der Aufgabe, schwache Übergänge zu verstärken, Übergänge über kleinere Gewässer mit fertigem Gerät (Brückenlegepanzer) zu ermöglichen und Sperrmaßnahmen in geringem Umfange durchzuführen.

Neben den Kampfverbänden sollte wenn möglich ein mit Werfern ausgerüstetes Artilleriebataillon treten.

- Eine Zusammenfassung des bisher Gesagten ergibt
- unterschiedliche Verbandstypen (für Angriff, Abwehr oder vom Gelände bestimmte),
  - 3 bis 4 Bataillone Kampftruppen (Panzer und Panzergrenadiere),
  - 1 Bataillon Artillerie (Werfer),
  - 1 Aufklärungskompanie,
  - 1 Pionierkompanie,
  - 1 Stabskompanie mit einem Funkerzug,
  - jedes Kampftruppenbataillon besteht aus 6 Kompanien (4 Kampfkompanien, 1 Stabskompanie, 1 schwere Kompanie mit Mörsern und Panzerabwehrraketen ausgerüstet),
  - jede Kampfkompanie besteht aus 4 Zügen und jeder Zug jeweils aus 2 Panzern und 3 oder 4 Schützenpanzern,
  - die Versorgungstruppen sollten in einem Versorgungsverband zusammengefaßt sein.

#### *Ausrüstung*

Sie richtet sich in erster Linie nach den wirtschaftlichen Möglichkeiten des jeweiligen Landes, sollte jedoch möglichst einheitlich sein, somit sollten alle Fahrzeuge sich weitestgehend aus gleichen Bauelementen und Aggregaten aufbauen. Weiterhin ist nur dort Kette vorzusehen, wo sie unbedingt notwendig ist. Das europäische Straßennetz erlaubt sehr gute Lösungen mit Rädern. Die Aufklärung, auch gepanzerte Aufklärung, ist daher – vor allem auch wegen der damit verbundenen Lautlosigkeit, Beweglichkeit und Schnelligkeit – grundsätzlich nur mit Radfahrzeugen auszustatten.

Die Trennung in Kampf- und Jagdpanzer (mit beziehungsweise ohne Turm) ist nicht zwingend. Besser – insbesondere für wirtschaftlich schwächere Länder – erscheint es, billige und robuste Jagdpanzer in größeren Mengen als nur wenige, kompliziertere (Ausbildung!), teurere, größere und damit schwerere (Brücken!) Kampfpanzer herzustellen. Sicher, der Kampfpanzer eignet sich für den Angriff besser als der Jagdpanzer; seine Vorteile bei dieser Kampfform wiegen in diesem Fall aber nicht die Nachteile der geringeren Zahl, des schwereren Gewichts, der schwierigeren Ausbildung und der größeren Ausmaße auf. Allgemein sollte dem Grundsatz «Robustheit und billig» mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden als der Tendenz, Waffen durch übertriebene militärische Forderungen zu verkomplizieren. Das Kaliber der Panzer zeigt mit 100 mm eine ausreichende Stärke, zumindest im europäischen Raum, da hier nur selten Entfernungen von über 2,5 km zu finden sind.

Aus Gründen der schnellen Feuerbereitschaft und -wucht sollte die Artillerie in diesem Verband grundsätzlich gepanzert sein und – zumindest teilweise – aus Werfern bestehen.

#### *Führungsmittel*

Hierunter werden die Mittel verstanden, die es der Führung ermöglichen, weitestgehend schnell und verständlich ihren Willen an die Untergebenen-Ebene weiterzugeben, andere zu orientieren und Meldungen an vorgesetzte Stellen geben zu können. Im einzelnen sind das

- Melder,
- Drahtverbindungen,

- Richtverbindungen (RV),
- Funkverbindungen,
- Benutzung von Verschleierungsmitteln,
- Kartenausstattung,
- Benutzung von Folien.

Der so oft totgesagte *Melder* ist nicht tot. Er ist unersetzbar, gleich ob in Form eines Mannschafts-, Unteroffiziers- oder Offiziersdienstgrades. Letztere werden dann genommen, wenn die Meldung besonders wichtig ist und eventuell zusätzliche Erklärungen mündlich gegeben werden müssen. Als seine Ausstattung ist das Motorrad das beste, da es sich überall hindurchschlängeln und in Notfällen kurz getragen werden kann.

*Draht* ist ein Hilfsmittel in statischen Lagen, zum Beispiel bei Aufenthalt in Verfügungsräumen oder in einem relativ ruhigen Frontabschnitt. Er hat viele Vorteile: ist abhörsicherer als Funk, Zeitersparnis bei der Benutzung, Möglichkeiten eines Gesprächs, weist aber unter anderem den großen Nachteil der Unbrauchbarkeit im beweglich geführten Gefecht auf.

Der *Richtfunk* ist nur brauchbar als Hilfsmittel für den Draht zur Überbrückung schwierigen Geländes oder langer Sichtstrecken. Viel beweglicher als Draht – wie so oft gemeint – ist er nicht, zumindest nicht auf der hier zu besprechenden Führungsebene, in der die Standorte der Truppe und der Stäbe sehr schnell wechseln.

*Funk* ist auf dieser Führungsebene das beste Mittel. Er hat nur den Nachteil, daß er abhörbar ist; zumindest so lange, bis durch besondere Einrichtungen im Sender und Empfänger die Sprache auf ihrem Wege von dem einen zum anderen Teilnehmer für Außenstehende unverständlich zerhackt und somit nicht abhörbar wird. Solange das jedoch technisch noch nicht gelöst ist, müssen bei seiner Benutzung gewisse Sicherheitsmaßnahmen beachtet werden. Daß jedoch die so erfreuliche Schnelligkeit der elektronischen Wellen durch die heutigen Sicherheitsbestimmungen zum Teil stark verlangsamt wird, daß hier also des Guten meist zuviel getan wird, wird noch zu beschreiben sein.

*Karten* sind möglichst weit nach «unten» zu verteilen, zumindest bis zum Zugführer. Ob groß- oder kleinmaßstäbliche und ob und wie viele Nachbarblätter zu den jeweiligen Sätzen gehören, richtet sich nach der Aufgabe der Benutzer. Es muß aber erkannt werden, daß die Karten nur Verbrauchsmaterial sind und eine sparsame Verteilung falsch ist. Ideal wäre es, sie bereits bei der Herstellung mit einer beschreib- und abwischbaren Schicht zu versehen. Abgesehen davon, daß sie hierdurch länger halten, können sie öfter und besser benutzt werden.

Der Gebrauch von *Klarsichtfolien* zum Abpausen von Lagenkarten erleichtert Meldern und Verbindungsoffizieren die Lageschilderung. Eine eingezeichnete Lage sagt mehr als viele Worte.

### Befehlsgebung

Eine erfolgreiche Führung derartiger Verbände muß sehr beweglich sein. Sie unterscheidet sich daher im Stil und, damit zusammenhängend, in der Befehlsgabe, Ausrüstung mit Führungsmitteln und Gliederung des Stabes doch erheblich von der einer Division, eines Armeekorps usw. Sie ähnelt – zumindest im Einsatz – mehr der «unteren Führung». Als Folge davon ist es eine unabdingbare Voraussetzung, daß im laufenden Gefecht der Kommandant grundsätzlich über Funk vom gepanzerten Fahrzeug aus selbst führt.

Die beste Befehlsgebung ist zwar stets die schriftliche, zumal mit ihr alles genau festgelegt werden kann und viele gleichzeitig orientiert werden können. Sie ist jedoch nur dann anzuwenden, wenn es die Zeit erlaubt, wie zum Beispiel bei der Vorbereitung

größerer Operationen. Sobald das Gefecht läuft und die Lage Befehlsgebung erfordert, wird nur noch mündlich, persönlich oder über Funk, befohlen. Über Funk stets dann, wenn der Ansprechpartner nicht sofort erreichbar ist oder gleichzeitig mehreren befohlen wird beziehungsweise Orientierungen gegeben werden müssen. Das wird die Regel sein. Nie darf der oder die, denen befohlen wird, zur Befehlsgebung herangerufen werden. Wenn nicht der Funk vorgezogen wird und es die Zeit zuläßt, sucht der Vorgesetzte die Befehlsempfänger auf. Das bringt darüber hinaus den Vorteil, daß der Vorgesetzte nach vorne gehen muß, die dortigen Lagen selbst erkennt und dort mit seinen Mitteln schneller und besser reagieren, helfen und Chancen nutzen kann. Die Befehlsgebung im laufenden Gefecht wird meist nur in Form von kurzen Einzelbefehlen vorgenommen.

Die Befehlsgebung über Funk hat innerhalb der hier beschriebenen Verbände grundsätzlich im Funksprechverkehr (nicht Tastverkehr) zu erfolgen und der Kommandant *selbst* am Gerät zu sprechen. Das Zwischenschalten von Funkpersonal beim Gebenden oder Hörenden läßt nur Zeitverluste eintreten, Mißverständnisse aufkommen und bleibt auch sonst wirkungslos, da nichts über die «Stimme» des Vorgesetzten geht. Außerdem ist ebenfalls aus Zeitgründen das Gespräch nur zu verschleiern, nicht zu tarnen oder gar zu verschlüsseln, wobei unter Verschleierung nur die Benutzung von Decknamen und täglich zu ändernder Ortsbezeichnungsbezüge (Meldeplatte Meßpunkte, Phasenlinien, Anlegepunkte oder anderes) verstanden wird. Alles andere ist übertriebene Perfektion, die nur zu negativen Ergebnissen führt. Was nutzt es, wenn mit Milliardenbeträgen eine bewegliche Truppe ausgerüstet und ausgebildet wird und dieser dann harte Bremsen in Form übertriebener Sicherheitsbestimmungen angelegt werden. Es sei jedoch noch einmal betont, daß diese Forderung nach relativ offenem Sprechen nur im *laufenden* Gefecht und nur dann gilt, wenn die mündliche Befehlsgebung nicht möglich ist und es sich nur um Truppenteile handelt, von denen hier gesprochen wird.

Sollte der Feind wirklich abhören, so muß er bei der heutigen Ausrüstung derartig viele Frequenzen (in einer Brigade bei über 700 Geräten etwa 80) überwachen, daß sein Vorhaben vermutlich schon daran scheitert. Dazu käme noch das Übersetzen, Entschleiern, Auswerten, Weitergeben und Reagieren durch eigene Verbände, was zeitlich mit Sicherheit so lange dauert, daß Gegenzüge ohne Erfolg bleiben. Eher ist zu erwarten, daß sich wegen der hohen Zahl an Funkkreisen und – da auf beiden Seiten die gleichen physikalischen Gesetze gelten – beide Gegner unbeabsichtigt stören. Der letzte Krieg zeigte bereits Anfänge davon.

### Stäbe

Nach dem bisher Gesagten ergeben sich fast zwingend der Umfang, die Ausrüstung und Gliederung der Stäbe dieser Verbände im Kriege. Zusammengefaßt sind hierfür folgende Faktoren bestimmend:

- Beweglichkeit,
- Funk als Führungsmittel,
- mitdenkende Führung,
- Aufenthalt im Brennpunkt.

Es gibt in jedem Stab Routinetätigkeiten (Sammeln von Erkenntnissen, festgelegte Meldungen, Personalbearbeitung, Versorgung usw.), andererseits zwingt das laufende Gefecht zu schnellen Reaktionen auf dem Gebiet der Entschlußfassung und Befehlsgebung, denn Führen heißt: gewonnene Erkenntnisse über den Feind unter Beachtung des Auftrages, schnell in eigene, dem Feind Abbruch bringende Maßnahmen umzuwandeln. Zu

ersteren Tätigkeiten ist ein gewisser Umfang des Stabes nötig, zu letzteren nicht. Die Folge davon ist, daß in einem laufenden Gefecht der Stab in einen mehr stationären Teil und einen sehr beweglichen, auf gegenwärtiges Geschehen abgestimmten zu teilen ist. Hierbei ist nicht an die grundsätzliche, wohl bei allen Armeen erfolgte Aufteilung in einen Haupt- und einen rückwärtigen Gefechtsstand gedacht, sondern nur an die Teilung des Hauptgefechtsstandes. Von ihm sollten die mehr stationären Teile weiter ab vom Geschehen in einer gewissen Ruhe arbeiten können, letztere dagegen sehr beweglich sein. Da jedoch beide voneinander abhängen, bedarf es zwischen ihnen einer sehr guten Funkverbindung. Je turbulenter die Lage, um so weiter können sie auseinanderliegen, je ruhiger, um so näher sein – bis zur völligen Zusammenlegung. Der Kommandant befindet sich immer bei dem beweglichen Teil, im folgenden «bewegliche Führungsgruppe» genannt.

Sein Führungsstil mag festlegen, wen er dazu mitnimmt, je weniger, desto besser. Er bedarf einiger Offiziere, hierunter sicher den Führungshelfen oder dessen Vertreter zur Führung der eigenen Truppe sowie einen für die Feindlage zuständigen. Dazu den Übermittlungsoffizier, damit die Verbindungen nach oben, seitwärts und nach unten immer «geölt» bleiben, und schließlich 1 oder 2 wendige Ordonnanzoffiziere; alle zusammen in etwa 4 bis 6 gepanzerten, teils geräumigen Fahrzeugen. Die Aufgabe des Kommandanten, stets im Brennpunkt selbst zu stehen, sich also auch durch Augenschein und Gehör vom Geschehen zu überzeugen, bringt ihn selten dazu, länger an einem Ort zu verweilen, ja oft in die Lage, sich selbst gegen durchgebrochenen oder luftgelandeten Feind wehren zu müssen. Er muß daher stets bereit sein, vorübergehend selbst zu kämpfen, längere Zeit nicht aus der Kleidung zu kommen und nur behelfsmäßig zu essen.

Abschließend noch ein Wort vom Verhältnis des Hauptgefechtsstandes zum rückwärtigen Kommandoposten. Ersterer – wie wir sahen, im laufenden Gefecht geteilt – läßt sich mit seinen Truppenteilen einschließen, letzterer wenn möglich nie. Der Abstand zwischen der beweglichen Führungsgruppe und den

stationären Teilen des Hauptgefechtsstandes hat also geringer zu sein als letzterer zum rückwärtigen Gefechtsstand. Dieser, noch statischer, kann sich vom Geschehen oft in über 50 km Entfernung befinden. Bei ihm gilt: Besser lange Wege als dauernder Stellungswechsel.

Normalerweise gehen Stäbe in kleine Gehöfte; diese eignen sich besser als Wälder, da sie Wasser, Unterstellmöglichkeiten (Tarnung) und besseren Schutz (Keller) bieten. Die Bildung großer Stäbe mit sogenannten inneren und äußeren Kreisen ist bei diesen Verbänden wegen des beweglich zu führenden Gefechts falsch. Leider besteht jedoch immer noch die Tendenz, die für Division und Korps sinnvollen Gliederungen auch für untere Führungsebenen in nur etwas abgewandelter Form zu übernehmen.

Dem kann nicht scharf genug entgegengetreten werden.

### Ausbildung

Bewegliche Führung verlangt mitdenkende Soldaten aller Dienstgrade und einen hohen Ausbildungsstand. Abgesehen von reinem praktischen Können, müssen Entschlußfreudigkeit und schnelle persönliche Befehlsgebung immer wieder geübt werden. Um nicht zu erstarren, muß man stets neue Lagen durchüben. Auf Jahre hinaus gespielte, bis ins letzte ausgefeilte sogenannte Standardlagen sind für diese Ebenen völlig falsch und lassen das Entschluß- und Improvisationsvermögen der Führer verdorren. Das kann schließlich dazu führen, daß Führer bei Situationen, die in ihren Standardlagen nicht vorkamen, untätig, ja unfähig werden; Beispiele hierfür gibt es genügend. Es ist wichtig, Soldaten aller Dienstgrade immer wieder vor neue Situationen zu stellen und hiebei Entschluß- und Befehlsgebung zu schulen. Man sollte sich dabei jedoch für gegebene Schullösungen nicht bis zum letzten einsetzen. Es gibt für alle entscheidungsreifen Lagen stets mehrere, meist viele richtige Entschlüsse, falsche dagegen nur in geringem Ausmaß. Praktikable Entschlüsse der Übenden sind somit – auch wenn sie nicht die Schullösung treffen – ebenfalls positiv zu bewerten. Jede Führerausbildung muß auf das Meistern immer neuer Situationen ausgerichtet sein.

## Zur Auswahl von Bataillons-Führungshelfen

Von Major Karl Fischer

### I. Vorbemerkungen

1. Unter dem Begriff Führungshelfen des Bataillons sind zu verstehen: Bataillons-Adjutant, Bataillons-Nachrichtensoffizier, Nachrichten-Zugführer.

2. Die Auswahl der Führungshelfen erfolgt im Wiederholungskurs. Nach dem Besuch einer Technischen Schule I für Adjutanten beziehungsweise Nachrichtensoffiziere werden diese als Bataillons-Adjutanten beziehungsweise Nachrichten-Zugführer eingeteilt.

Die nachstehenden Gedanken basieren auf den Verhältnissen bei der Infanterie. Ob sie ohne weiteres auf andere Waffengattungen übertragen werden können, müßte überprüft werden, erscheint indessen als durchaus möglich. Jährlich werden in den Rekrutenschulen der Infanterie eine Anzahl Unteroffiziere als Offiziersanwärter abgelehnt, weil ihnen der für einen Infanterie-Zugführer unerläßliche Schwung und das nötige Draufgängertum fehlen. Sehr oft ist es so, daß diese abgelehnten Anwärter sowohl charakterlich als auch intelligenz- und bildungsmäßig das Rüstzeug zum Offizier hätten. Ein Teil dieser Anwärter brächte alle Voraussetzungen mit, als Führungshelfe ausgezeichnete Arbeit zu leisten.

Bei vorsichtiger Schätzung dürfte mit jährlich drei oder vier Fällen pro Infanteriewaffenplatz zu rechnen sein. Für alle Infanterieschulen heißt das, daß uns sechzig bis neunzig mögliche Führungshelfen jährlich verlorengehen.

Jeder Kommandant eines Füsilierbataillons wird bestätigen, daß der Ersatz von Führungshelfen, welche aus Altersgründen in die Landwehr übertreten, nicht einfach ist. Oft braucht es viel Überredungskunst, um den nötigen Nachwuchs im Bataillon sicherzustellen. Der häufigste Einwand möglicher zukünftiger Führungshelfen ist: Ich will einen Kampfzug führen, das entspricht mir besser als die Arbeit in einem Stab.

Ein weiteres negatives Argument bezieht sich auf den Grad der Führungshelfen. Vielen jungen Offizieren scheint es unlogisch, daß Arzt und Quartiermeister im Bataillonsstab den Hauptmannsgrad bekleiden, Adjutanten und Nachrichtensoffiziere jedoch Subalternoffiziere bleiben. Die bestehenden Technischen Schulen I für Adjutanten beziehungsweise Nachrichtensoffiziere, die 4 Wochen dauern, erlauben nur eine Grundausbildung. Ein Abverdienen in der neuen Funktion ist nicht vorgesehen. Es ist verwunderlich, wieviel in den 4 Wochen erreicht wird. Das darf jedoch nicht zum Trugschluß führen, Besseres sei nicht möglich; dies allerdings kaum mit der bestehenden