

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 149 (1983)
Heft: 12

Artikel: Angst und Führung
Autor: Guggenbühl, Dietegen
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-55011>

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: 17.04.2026

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

Im Zentrum der Kriegstüchtigkeit steht das Bewältigen des psychischen Stresses und das Verdrängen der Angst.

Beide Faktoren lassen sich in Übungen nur minimal spielen. Deshalb kommt der nachfolgenden wissenschaftlichen Analyse fundamentale Bedeutung zu.

Der Autor hat uns in verdankenswerter Weise das Manuskript nach einem Vortrag im Vorlesungszyklus «Krieg im Äther» (Abteilung für Militärwissenschaften, ETH Zürich. Organisation: Bundesamt für Übermittlungstruppen) zur Verfügung gestellt. G.

Angst und Führung

Oberst Dietegen Guggenbühl

Einleitung

Meine Ausführungen nehmen eine Beziehung – die zwischen der Angst und der militärischen Führung – aus dem ganzen Problemkreis der militärischen Führung heraus. Ich berichte also nur über ein Teilproblem, das aber im Gesamtproblem verwoben bleibt. Dieses Gewebe werden wir wieder erkennen, wenn es darum geht, Schlüsse für den praktischen Gebrauch der gewonnenen Erkenntnisse zu ziehen.

Das Thema dieses Vortrages entstammt meinen Vorbehalten gegen die in den letzten Jahren üblich gewordene Übertragung von zivilen Führungsprinzipien in den militärischen Bereich. Ein solches Vorgehen ist nämlich nur bedingt richtig. Eine Bedingung, die mir als Psychiater am nächsten liegt, lautet: Bei der Darstellung der militärischen Führung müssen der grossen Gefahr für Leib und Leben im Kriege, und der von ihr ausgehenden Angst, das nötige Gewicht gegeben werden.

Ich werde zuerst über die Entstehung, die Formen und die Auswirkungen der Angst berichten und in einem zweiten Teil zeigen, wie sich der Einzelne und besonders die Truppenführer aller Stufen einstellen und verhalten können, um die Einwirkungen der Angst auf die eigene Kampfführung möglichst klein zu halten.

Gefahr ist im Kriege allgegenwärtig

Im Kriege setzen die Gegner, um ihr Ziel zu erreichen, Gewalt ein; tödliche Gewalt. Diese Gewalt soll den Gegner zwingen zu weichen. Andernfalls setzt er sich der Gefahr aus, verletzt, verstümmelt oder getötet zu werden.

In seinem Buche «Soldaten im Feuer» schreibt S.L.A. Marshall: «Wir scheuen davor zurück, zuzugeben, dass Krieg in der Hauptsache Töten bedeutet, obschon gerade das die simpelste Wahrheit in diesem Buche ist. Aber eben, sie ist so simpel, dass viele Kriegsphilosophen daran vorbeigegangen sind, zugunsten von Halbwahrheiten, die geheimnisvoller wirken.»

Nicht daran vorbeigegangen war Clausewitz. Er stellte fest: «Endlich gebiert der Kampf das Element der Gefahr, in welchem sich alle kriegerischen Tätigkeiten, wie der Vogel in der Luft und der Fisch im Wasser erhalten und bewegen müssen.»

«Ausserdem ist der Krieg eine Tätigkeit im erschwerenden Mittel. Eine Bewegung, die man in der Luft mit Leichtigkeit macht, wird im Wasser sehr schwierig.»

Carl von Clausewitz

Gefahr erzeugt Angst

Bedrohung und Gefahr erzeugen in uns ein unangenehmes Zumutesein, das wir Angst nennen. Besondere Formen der Angst sind Furcht und Schreck. Von Furcht sprechen wir, wenn die Bedrohung erkennbar, bestimmbar ist; von Schreck dann, wenn die Gefahr unerwartet und plötzlich auftritt.

Die von der Gefahr ausgehende Angst ist in erster Linie ein sinnvolles Warnsignal, ein Hinweis, uns auf die Bedrohung auszurichten, eine Aufforderung, unser sorgloses Tun aufzugeben und uns auf die Abwendung der Gefahr einzustellen.

Das Gefühl Angst richtet unser Denken, aber auch unsere Gefühle, Triebe und Instinkte auf die Gefahr aus.

In alltäglichen Gefahrensituationen sorgen üblicherweise Selbsterhaltungstrieb und Fluchtinstinkt, aber auch unser Denken dafür, dass wir einer Gefahr weichen oder sie vermeiden. Nur selten müssen wir als Zivilisten einer Gefahr widerstehen oder ihr entgegentreten.

Im Kampfe aber, und das ist ein wesentliches Merkmal des militärischen Verhaltens, müssen wir in der Gefahr standhalten, ihr begegnen und sie bezwingen. «Der Soldat handelt in die Gefahr hinein», sagte General Steinhoff im Juli 1982 in einem Fernsehgespräch.

Die Situation des Krieges ist also bestimmt durch die viel häufigeren und stärkeren Gefahren, und durch die Notwendigkeit, ihnen zu widerstehen und sie zu meistern. Dadurch sind im Kriege die von den Gefahren ausgehenden Ängste viel bedeutsamer als im zivilen Leben.

Erscheinungsformen und Wirkungen der Angst

Angst nehmen wir zuerst einmal als ein unangenehmes Zumutesein wahr, als ein Gefühl der Beklemmung, der Enge in der Brust. Enge, Angst und das alte Wort Bange, wie auch

das französische *angoisse* und das englische *anxiety* haben den gleichen Wortstamm.

Angst ändert aber auch unser körperliches und seelisches Befinden: Herzklopfen, Zittern, kalter Schweiß, trockener Mund, Stuhl- und Harndrang, Übelkeit, Verkrampfung oder Erschlaffung der Muskulatur können auftreten, wie viele gängige Ausdrücke zeigen: Zittern wie Espenlaub, starr vor Schreck, in die Hose machen, «Schiss haben».

Die psychischen Störungen sind nicht minder wichtig: Unruhe, Gesprächigkeit bis Rededrang, Konzentrationschwäche, Irritierbarkeit, Reizbarkeit oder Wurstigkeit.

Sind diese körperlichen und seelischen Störungen geringfügig, so empfinden wir sie zwar als Belästigung, doch können wir sie mit einer gewissen Anstrengung überwinden und trotzdem das Nötige tun. In solchen Situationen beherrschen wir die Angst.

Treten solche Störungen aber in stärkerem Masse auf, so wirkt die Angst nicht mehr nur als Warnsignal, sondern auch als Behinderung, durch die unser Überlegen und Handeln beeinträchtigt werden. So kann das Zittern der Arme das Zielen mit der Waffe erschweren oder behindern; so können Unruhe und Konzentrationsschwäche die Entschlüsse verzögern oder verfälschen.

Nimmt die Angst gar überhand, so schlägt sie uns das Steuer über unser Denken und Handeln aus der Hand. Nicht mehr *wir* beherrschen die Angst, sondern die Angst beherrscht *uns* und steuert unser Tun und Lassen. Wir können dann nicht mehr mit Überlegung und gezielt gegen die Gefahr vorgehen. An die Stelle des durchdachten und auf die Situation ausgerichteten Handelns treten dann Instinkthandlungen. Diese laufen schematisch und ungezielt ab: Es kommt zu kopfloser Flucht, blindwütigem Angriff, ziellosem Hin-und-her-Rennen, sinnloser Betriebsamkeit oder zu duldemem Verharren in der Gefahr.

Wir sehen also: Die Angst ist zwar ein nützliches Warnsignal, sie kann aber auch – je nach ihrer Stärke – lästig sein, hinderlich werden oder uns sogar handlungsfähig machen.

Die Angst ernst nehmen

Übertragen wir nun einmal dieses Wissen um die Angst und ihre Auswirkungen auf den militärischen Bereich: Für den Kämpfer bedeutet Angst eine Belastung, die an seinen Kräften zehrt, solange er sie beherrschen will und kann. Überwältigt ihn aber die Angst, so wird er nicht bloss kampfunfähig, sondern er gefährdet mit seinem überlegten Handeln auch seine Kameraden.

Und da im Kriege alle – zumindest hin und wieder – Angst haben werden, können wir das Problem nicht beiseite schieben, indem wir behaupten, Angst sei nur ein Problem der Furchtsamen und Feigen; Angst betrifft uns alle. Médecin Général Hamon stellte 1957 fest: «En bref, au combat, l'homme a peur par situation.»

Dies zwingt uns, zu anerkennen, dass im Kriege Angst ein Problem aller Vorgesetzten und Untergebenen sein wird. Erst wenn wir uns eingestehen, dass die Angst ebenso zum Kriege gehört wie das feindliche Feuer, erst dann können wir uns in angemessener Weise mit der Bedeutung der Angst im Kriege beschäftigen. Erst wenn wir uns bewusst sind, dass die Angst, gleich wie das feindliche Feuer, jeden von uns treffen kann, erst dann können wir uns ohne Moralisieren mit der Angst als einem bedrohlichen Phänomen auseinandersetzen.

General Patton sagte: «Wenn wir Mut, wie das allgemein üblich ist, als Furchtlosigkeit definieren, dann habe ich noch keinen mutigen Mann gesehen. Alle Menschen empfinden Furcht. Je intelligenter jemand ist, um so ängstlicher ist er. Tapfer ist der, der sich trotz dieser Angst zwingt, auszuhalten.»

Mancher von Ihnen wird erstaunt sein, dass der Begriff «Mut» erst jetzt in meinen Ausführungen erscheint. Ich bin aber der Überzeugung, dass Mut nur im Zusammenhang mit Angst verstanden werden kann. Mut ist eben beherrschte Angst, Furchtlosigkeit führt nicht zum Mut, sondern zur Tollkühnheit, das heisst zum Handeln ohne Rücksicht auf Gefahren, vor denen uns eben die Angst warnen will.

Wesentlich ist also, dass wir die Angst wertfrei betrachten. Sie ist weder schändlich noch falsch, sie entsteht einfach aus der Gefahrensituation des Krieges. Ihre Auswirkungen aber können verheerend sein, darum müssen wir alles daran setzen, dass die Angst unter Kontrolle gehalten, beherrscht werden kann. Dieses Alles-daran-Setzen gilt nicht nur für den Einzelnen, sondern besonders auch für die Vorgesetzten, denen die Kämpfer anvertraut sind.

Unser Handeln ist vielfältig beeinflusst

Nachdem wir uns sehr eingehend mit der Angst befasst haben, müssen wir den Gesichtskreis wieder ausweiten, denn selbstverständlich bestimmt nicht nur die Angst unser Handeln. Wir würden uns deshalb mit unseren Überlegungen zum Thema «Angst und Führung» bald in einer Sackgasse verrennen, wenn wir uns ausschliesslich mit der Angst befassten.

Anhand einer vereinfachten Darstellung möchte ich Ihnen zeigen, wie wir uns zu einem bestimmten Vorgehen entschliessen.

Grundsätzlich gilt: Unser Entschluss zu einer Handlung resultiert aus einer Vielzahl von Faktoren.

Betrachten wir unser Verhalten in einer Gefahr, so können wir vorerst ganz allgemein sagen: In einer solchen Situation schätzen wir die Bedrohung ab und vergleichen sie mit unseren eigenen Möglichkeiten und Mitteln. Je nach dem Resultat unserer Überlegungen weichen wir vor der Bedrohung in dieser oder jener Weise aus, oder aber wir stellen uns der Gefahr so oder anders entgegen.

Gehen wir ins Detail, so erkennen wir vier Gruppen von Faktoren, die unser Verhalten in einer Gefahr bestimmen. Ausgehend von meinem Thema richtet sich meine Darstellung weitgehend nach der Situation eines Soldaten im Kriege.

- Zum einen regen sich in uns selbst Gefühle, Triebe und Instinkte und wollen berücksichtigt werden. Dazu gehören zum Beispiel Gefühle der Wut, Angst und Scham, dann der Selbsterhaltungstrieb, der Fluchtinstinkt.
- Zweitens schätzen wir unsere eigenen Fähigkeiten und Mittel ab, so unsere körperliche und geistige Leistungsfähigkeit, unsere Waffen und Geräte, unser Essen und unsere Bekleidung.
- Wir beachten drittens aber auch unsere Umgebung. Nicht nur das Gelände und die Witterung, sondern auch die Situation und den Zustand unserer eigenen Einheit, die Verlässlichkeit unserer Mitkämpfer, die Wirkung unserer Feuerunterstützung. Können und wollen wir uns gegenseitig helfen und vertrauen? Haben wir Aussichten, der Gefahr zu widerstehen? Mit anderen Worten: Wie steht es mit der kollektiven Leistungsfähigkeit unserer Truppe?
- Viertens messen wir unsere Handlungsmöglichkeiten an unseren ethischen Überzeugungen, an unserem sozialen Gewissen, an unserem militärischen Auftrag und an unseren Erfahrungen aus ähnlichen Situationen.

Dieser Katalog enthält neben bewussten Motiven auch unbewusste Einflüsse. Neben rein rationalen Überlegungen spielen auch Dinge mit, die uns mehr oder weniger verborgen

bleiben: Gefühle, Triebe, Instinkte, aber auch Eindrücke und Körperempfindungen wie Müdigkeit und Hunger.

Die Arbeit des Ichs

Wir beurteilen also die Gesamtsituation und suchen den besten Weg. Unser Ich, das heisst die uns bewussten, denkenden und handelnden Anteile unserer Persönlichkeit, unser Ich also, leistet diesen Entscheidungsprozess. Es ist unser Ich, das beurteilt, abwägt und auch den Entschluss fasst. Unser Ich weist vordringende Gefühle und Triebe im Interesse des Ganzen in die Schranken. Und unser Ich setzt den Entschluss auch in die Tat um.

Das Ich tritt nicht nur bei der Entschlussfassung und bei der Durchführung des Entscheides in Erscheinung, das Ich sucht auch dauernd einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Faktoren. Jede Strebung hat die Tendenz, sich in den Vordergrund zu schieben und muss darum im Interesse des Ganzen auf ein angemessenes Mass zurückgebunden werden.

Zu diesem ausgleichenden Wirken des Ichs gehört auch, dass das Ich die Angst in Schranken hält: Das Ich verhindert, dass die Angst sich über Gebühr ausdehnt.

Dieses In-den-Schranken-Halten der Angst, ich habe es oben als Beherrschen der Angst bezeichnet, verbraucht Energie. Ein militärisches Beispiel soll das verdeutlichen:

1944 bei der Landung in der Normandie trug jeder amerikanische Kämpfer eine recht schwere Packung mit sich. Aus vorangegangenen Übungen waren die Kämpfer an dieses Gewicht gewöhnt, bei der Landung selbst aber wurden viele Soldaten gleich nach dem Verlassen des Landungsbootes von der Last niedergedrückt und ertranken. Andere erreichten zwar das trockene Land, brachen dann aber zusammen und blieben liegen; sie wurden von der steigenden Flut erfasst und getötet. Was war geschehen? Die Kämpfer hatten eben nicht nur Ausrüstung und Packung zu tragen, sondern auch die Last ihrer Angst. Das Beherrschen der Angst verbrauchte zusätzliche Energie, die dann für die körperliche Bewegung nicht mehr zur Verfügung stand.

Zwei Berichte von Kämpfern, die uns Marshall mitteilt, illustrieren das treffend.

«Wir alle zitterten und waren schwach. Mir ging es ebenso, obgleich ich während der Fahrt nicht seekrank gewesen war. Erst als ich den Strand gewonnen hatte, merkte ich, dass mich meine Kraft verlassen hatte. Ich trug einen Teil eines Maschinengewehres. Normalerweise konnte ich damit rennen. Ich wollte es jetzt ebenso tun, aber ich merkte, dass ich damit nicht einmal gehen konnte. Ich konnte es kaum aufheben. So kroch ich über den Sand und schleifte es mit mir. Ich schämte mich meiner eigenen Schwäche. Als ich mich aber umschaute, sah ich die andern ebenfalls kriechen und die Lasten nachschleifen, welche sie normalerweise trugen.»

«Wir alle stellten überrascht fest, dass wir plötzlich schwach geworden waren, und wir entdeckten mit Staunen, durch wie viel Feuer sich Menschen bewegen können, ohne getroffen zu werden. Im Feuer lernten wir, was uns nie zuvor gesagt worden war: Dass Angst und körperliche Anstrengungen sich auf das Vorrücken so ziemlich gleich hinderlich auswirken.»

Solches Gleichsetzen und Zusammenzählen von körperlicher und seelischer Energie mag überraschen; jeder Psychia-

ter wird aber bestätigen, dass Leute mit Angst, Kummer und Sorgen abends viel müder sind, als es allein der körperlichen Leistung während des Tages entsprechen würde.

Eine erstaunliche Parallele dazu findet sich in den Ausbildungsvorschriften des chinesischen Generals Ch'i-Chi-Kuang aus dem Jahre 1562: Die Soldaten sollen bei Schnellaufübungen solange trainiert werden, bis sie die Anforderungen erfüllen können, ohne ausser Atem zu kommen. Dann soll man ihnen sandgefüllte Beutel an die Füsse binden, wobei das Gewicht nach und nach erhöht werden soll. «Kommt es zum Kampf und lässt man den Sand weg, fühlen sie sich von selbst leicht und bequem. Man bezeichnet das als «die Kraft der Beine stählen».

*

Erinnern wir uns der Faktoren, aufgrund derer das Ich seinen Entscheid zu einer bestimmten Handlung fällt, sei es in der Form des Widerstehens und Kämpfens oder des Nachgebens und Weichens. Tun wir das, so können wir verstehen, dass ein gut trainierter und ausgerüsteter Soldat, der zu einer Einheit mit einem guten Korpsgeist gehört, die gut geführt ist, gegen die Gefahr und damit auch die Angst länger ankämpfen kann.

Andererseits wird ein übermüdet, geschwächter und schlecht ausgerüsteter Kämpfer, der zudem unzweckmässig geführt wird und in einer Einheit ohne Zusammenarbeit lebt, der Gefahr und damit auch der Angst sehr viel schneller erliegen.

Aus all dem lässt sich ableiten, was der Einzelne, aber auch seine Vorgesetzten und Kommandanten aller Stufen unternehmen können, um gegen das Anschwellen der Angst anzukämpfen und damit gleichzeitig die Angstbeherrschung zu erleichtern.

Diesen Massnahmen möchte ich mich nun in einem zweiten Teil zuwenden.

Eine Energiereserve für die Angstbeherrschung vorsehen

Der Kämpfer wird durch die Angst merklich belastet und die Beherrschung der Angst erfordert erhebliche Kräfte. Der Truppenführer muss deshalb diesen zusätzlichen Energieverbrauch in seinen Überlegungen berücksichtigen. Dies gilt gleichermassen für Soldaten und für Vorgesetzte und auch unbesehen darum, ob eine körperliche oder intellektuelle Leistung verlangt werden muss.

In der Ausbildung kann dem Rechnung getragen werden, indem die geforderte Leistung auch unter erschwerten Bedingungen verlangt wird. Ein gutes Beispiel dafür sind unsere Generalstabskurse, die auch von Übermüdeten eine genaue intellektuelle Leistung verlangen und diese auch erreichen. Auch bei körperlichen Leistungen muss so lange trainiert werden, bis die Aufgabe erfüllt werden kann, ohne dass dabei die Leistungsfähigkeit ausgeschöpft werden muss. Nur so steht dann dem Ich im Kampfe noch Energie zur Verfügung, um die Angst zu beherrschen. Jedes Training aber hat seine Grenzen: Wir können Kämpfer nicht für Leistungen trainieren, die über ihre naturgegebenen Fähigkeiten hinausgehen.

Im Kriege dann muss jeder Kampfplan damit rechnen, dass ein Teil der Energie für die Angstbeherrschung verbraucht wird. Das meine ich, wenn ich sage: Eine Energiereserve für die Angstbeherrschung vorsehen.

Die Schwächung des Ichs vermeiden

Eine Reihe von Einflüssen schwächt das Ich. Unter diesen schädlichen Einflüssen hat es mehrere, die wir durchaus vermeiden oder beseitigen können. Damit verhindern wir eine unnötige Schwächung des Ichs und erhalten ihm Kräfte für die Beherrschung der Angst.

Sie alle wissen, dass Alkohol das Ich schwächt, denn er macht müde und faul, unbeherrscht, kritiklos und beeinträchtigt das Denken. Wohl vermag der Alkohol teilweise

Angst zu nehmen, aber ohne Angst sind wir nicht mutig, sondern tollkühn, d. h. unüberlegt und unvorsichtig.

Leider gilt die Sauferei, sowohl im Zivil wie im Militär, immer noch als Ausdruck der Männlichkeit und der Geselligkeit. Ich aber glaube, dass wir uns da besser an die Maxime halten: «Wir wollen unsern Dienst nüchtern tun!»

Auch die **Übermüdung** schwächt unser Ich: Die Denk- und Merkfähigkeit nimmt ebenso wie die Konzentrationsfähigkeit ab, der Wille schwindet, und wir werden hässig und unbeherrscht.

Ausreichender Schlaf muss nicht nur vorgesehen, sondern auch befohlen und durchgesetzt werden. Dies gilt auch – und zwar besonders – für Vorgesetzte. «Es gibt mehr übermüdete Divisionäre als übermüdete Divisionen» sagte einmal Patton. Ein andermal drückte er sich schärfer aus: «Übermüdung macht uns alle zu Feiglingen.» Der Kampf gegen die Angst ist immer auch ein Kampf gegen die Übermüdung. Er steht unter dem Motto: «Übermüdung ist das wichtigste Nervengift!»

Haben wir **Kummer und Sorgen**, so beschäftigen wir uns damit und verbrauchen dabei ebenfalls Kräfte unseres Ichs. Schüttet ein Beladener uns als Kamerad oder Vorgesetzter sein Herz aus, so können wir ihn schon durch blosses Zuhören entlasten. Leidet einer still, so kann unsere Frage nach seinen Sorgen seine Zunge lösen und ihm damit die Erleichterung ermöglichen. General Marshall schrieb in seinem Buch Soldaten im Feuer: «Nichts fördert den Nervenzusammenbruch eines intelligenten und sensiblen jungen Kommandanten nach verlustreicher und blutiger Schlacht mehr, als wenn man ihn mit seinen Gedanken allein lässt. Das gleiche gilt für seine Untergebenen. Alle müssen sich ausprechen können. Und zwar ist dieses Bedürfnis dann am grössten, wenn sie sich für geschlagen halten.»

Und ein Letztes möchte ich noch erwähnen: Wenn wir andauernd still sitzen müssen, wenn wir lange unbeweglich verharren oder warten müssen, dann **kommt unser Bewegungsdrang zu kurz** und davon werden wir aggressiv. Muss aber unser Ich die anwachsende Aggressivität zurückhalten, so verbraucht es dafür Kraft, die ihm dann für die Beherrschung der Angst fehlt.

In Stellungen verharren ohne turnusgemässe Bewegung fördert somit die Angst. Dies gilt besonders für Kämpfer, die auf den Einsatz warten. Das Wartenlassen alarmierter Truppen ist immer ein krasser Führungsfehler!

Dem Ich ein taugliches Instrument geben

Auch ein starkes Ich unterliegt leicht der Angst, wenn es der Gefahr keine ausreichenden Kräfte und Mittel entgegenzusetzen kann. Aller Wille zum Kampf gegen die Bedrohung hilft nichts, wenn der Körper untrainiert ist, wenn das Wissen und die Fähigkeiten fehlen, wenn die Ausbildung ungenügend oder unzureichend ist. Dann verbraucht das Ich seine Kräfte schnell, und der Erfolg ist gering oder bleibt gar aus. Solch nutzlose Anstrengungen lassen die Angst vor der Gefahr ansteigen.

Für uns und unsere Truppen bedeutet darum Kampf gegen Angst auch: Ausbilden, lernen und trainieren. Die alten Römer fassten das im Satz zusammen: *Orandum est, ut sit mens sana in corpore sano*: Es ist zu wünschen, dass ein gesunder Geist in einem gesunden Körper sei.

Angstbeherrschung durch Führungsmassnahmen

Das was ich bis anhin gesagt habe, betrifft nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch jeden allein: Ruhezeiten zum Schlafen nützen, den Dienst nüchtern tun, den Körper trainieren und anderes mehr, kann und soll auch jeder von sich aus tun, nicht nur auf Befehl von Vorgesetzten.

Es gibt aber eine Gruppe von Führungsmassnahmen, die die Angst eindämmen und die eindeutig in das Pflichtenheft jedes Kommandanten gehören.

Ich möchte sie in drei Gruppen gliedern:

1. Langfristige Vorkehrungen
2. Taktische und gefechtstechnische Führungsmassnahmen
3. Kurzfristiges Eingreifen bei aufbrechender Angst

1. Langfristige Vorkehrungen

Es ist zweckmässig, sie nach vier Leitmotiven zu ordnen.

● Dem Kollektiv eine Struktur geben

Es ist alles daranzusetzen, dass die Verbände klar gegliedert sind und die befohlene Gliederung beibehalten wird. Sie darf weder durch die Aufregung der Truppe noch durch Umgruppierungen der Führung zerstört werden.

Ebenso wichtig wie diese formale Ordnung ist auch die soziale Gliederung der Truppe. Die Leute sollen sich und ihre Vorgesetzten von Angesicht zu Angesicht, mit dem Namen und auch nach Fähigkeiten und Schwächen kennen.

Die Vorgesetzten jeglicher Stufe haben durch Können, Klarheit und Menschlichkeit dafür zu sorgen, dass ihre soziale Stellung nicht nur in ihrem Rang, sondern auch im Vertrauen ihrer Untergebenen begründet ist.

Die Gruppe, der Zug und die Einheit sind das militärische Zuhause des Kämpfers. Nur wenn er sich darin wohl fühlt und weiss, dass er sich auf die anderen verlassen kann, fühlt er sich im Verband heimisch und sozial geborgen. Diese Geborgenheit aber mindert seine Angst in den Schrecken des Krieges.

● Ununterbrochene Führung

Der Vorgesetzte muss dauernd im Kontakt mit seiner Truppe sein und sie durch seine Einflussnahme – wenn möglich vorne und von vorne – ständig führen. «Der Befehlshaber muss der Motor des Kampfes sein», schrieb Rommel.

Ununterbrochene Führung bedeutet keineswegs, dass die Truppe am Gängelband geführt werden soll. Ununterbrochene Führung heisst, dass die Untergebenen immer die klare Absicht ihres Kommandanten kennen. Dadurch kann die Truppe in allen Situationen gemeinsam handeln. Keiner ist dann auf sich allein gestellt, sondern weiss sich eingebunden in seinen Verband. Das schafft Vertrauen in die kollektive Kraft und mindert die Furcht vor dem Alleingelassenwerden.

● Regelmässige Information

Der Soldat will, darf und muss wissen, wofür er sein Leben aufs Spiel setzen soll und wie die Sache steht. Darüber muss er in seiner Sprache, ohne Beschönigen und Moralisieren, orientiert werden.

Die Information ist regelmässig, zu festen Zeiten zu geben, damit die Leute nicht dauernd neue Lageberichte erwarten oder gar jede Information als Ankündigung neuen Unheils empfinden.

Es dürfen nur erwiesene Tatsachen mitgeteilt werden. Sind keine neuen Tatsachen bekannt, so muss das ebenfalls zu den festen Zeiten gesagt werden. Jede widerrufen Information untergräbt das Vertrauen und fördert die Angst. Denken Sie daran: Das Dementi ist der Versuch, den Senf in die Tube zurückzunehmen.

● Ausrüstung, Ausbildung, Versorgung, Fürsorge

Wir haben oben gesehen, wie wichtig es für die Angstbewältigung ist, dass dem Ich für den Kampf gegen die Bedrohung ein trainierter Körper, ein beweglicher Geist und angemessene Waffen und Mittel zur Verfügung stehen. Dies ist in den ersten drei Worten zusammengefasst.

Zur Fürsorge, die in unseren kurzen Truppenübungen oft vergessen wird, will ich mich ausführlicher äussern.

Die Vorkehrungen für das leibliche und seelische Wohl der uns anvertrauten Kämpfer müssen zu festen Bestandteilen unserer Kampfpläne werden: Der Sanitätsdienst muss im Gefecht bis in die Kompanie und den Stützpunkt hinein organisiert sein. Die Kleider müssen getrocknet oder ausgetauscht werden können. Bei heissem Wetter muss genügend Tee vorhanden sein, und bei Kälte sollen sich die Leute im Turnus aufwärmen können. Körperpflege und Schlaf müssen ermöglicht, befohlen und durchgesetzt werden; ebenso der Bau und die Benützung der Latrinen.

Fürsorge bedeutet nicht Hotelbetten und warmes Bad, sondern dass der Kommandant dafür sorgt, dass die Leute einen gesunden Geist in einem gesunden Körper behalten können. Verdreckte, übermüdete und durstende Soldaten in zerrissenen Kleidern haben weder vor sich selbst noch vor ihrer Führung Achtung und verfallen leicht der Angst.

Sun Tzu sagte vor über 2000 Jahren: «Der gute General sorgt für seine Soldaten wie für Kinder, darum werden sie mit ihm in die tiefsten Täler steigen. Er behandelt sie wie seine eigenen, geliebten Söhne, darum werden sie mit ihm den Tod nicht scheuen.»

2. Taktische und gefechtstechnische Führungsmassnahmen

Da sich die Angst auf Kampfkraft und Kampfverlauf entscheidend auswirken kann, muss jeder Truppenführer die Angst bei seinen taktischen und gefechtstechnischen Überlegungen berücksichtigen. Beobachtet er bei seinen Entschlüssen bestimmte Regeln, so kann er damit seiner Truppe einerseits viel Angst ersparen und andererseits die Beherrschung der Angst erleichtern.

- Eine langfristige angekündigte Aktion erlaubt den Soldaten, sich mit ihrer Angst zu beschäftigen, zumal dann, wenn sie untätig warten müssen. Kurzfristig angesetzte Aktionen überraschen nicht nur den Gegner, sondern lassen den eigenen Kämpfern auch wenig Zeit, sich mit ihrer Angst zu befassen.

- Ein regelmässiger Austausch der eingesetzten Truppen ermöglicht ihnen, sich immer wieder zu regenerieren. Alle Armeen sind heute nachtkampftauglich. Damit ist die Nacht keine kampfarme Zeit mehr, die ein Ausruhen erlaubt. Lassen wir den Menschen ununterbrochen im Kampf, so wird er rasch seelisch und körperlich verbraucht und fällt am zweiten oder dritten Tag plötzlich aus, weil er der Angst keinen Widerstand mehr leisten kann.

- Den Truppen dürfen nie Erholungspausen versprochen werden, wenn diese nicht sicher eingehalten werden können. Es ist verheerend, übermüdete Kämpfer dann alarmieren zu müssen, wenn sie auf Ruhe eingestellt sind. Sie haben ihre Anspannung abgebaut und sind ein weiches Ziel für die Angst.

- Werden abgelöste Truppen herausgezogen, so müssen sie wissen, wo sie auf durchgestossenen Feind treffen können; sie sind auf Entspannung eingestellt, und unerwarteter Feindkontakt wirft sie leicht aus der Fassung.

- In der Stellung ist die Ordnung sichtbar aufrechtzuerhalten. Eine klare Gliederung und eine funktionierende Infrastruktur sind wesentliche Bausteine für das Vertrauen in die kollektive Kraft der eigenen Truppe.

Jeder Kampf bringt eine Auflösung der bestehenden Ordnung. Der Truppenführer muss die Ordnung dauernd wieder aufbauen, nur so kann sich der Kämpfer heimisch fühlen.

- Bei Nacht, Nebel oder unübersichtlichem Gelände ist eine klare Gliederung zu befehlen und durchzuhalten. Davon hängt der Erfolg der Aktion ab, denn jeder, der abkommt, fällt aus und wird leicht ein Opfer der Angst.

- Im Einsatz dürfen «ausgebrannte» Truppen nicht mit Einzelnen aufgefüllt werden. Den Neulingen fehlt der Zusammenhalt der Truppe, und sie brechen rasch zusammen.

- Jede Truppe erschläft, wenn sie ihre Aufgabe erfüllt oder das Ziel erreicht hat. Der Truppenführer muss sie deshalb

zwingen, dass sie sich zuerst einrichtet und erst danach ausruht. Die Soldaten können sich erst erholen, wenn ihnen der neue Auftrag und der neue Ort vertraut sind und ihre Ruhe gesichert ist. Ungewissheit und Unvertrautheit behindern die Erholung.

3. Kurzfristiges Eingreifen bei aufbrechender Angst

Nimmt in einer Truppe die Angst überhand, so äussert sich das in verschiedenen Anzeichen: Gerüchte, Verdächtigungen und düstere Vorahnungen nehmen zu. Die Leute sind mürrisch, wortkarg und schwer zugänglich. Reden sie, so ist es oft ein Reklamieren oder Aufbegehren, weil ihnen das Vertrauen in die Führung fehlt. Sie fürchten das Alleinsein, hängen zusammen und haben ein grosses Bedürfnis, miteinander zu reden.

Das Vertrauen in die kollektive Kraft schwindet, und die Truppe verliert die Initiative: Der Kontakt mit dem Feind wird vermieden oder abgebrochen. Risikolose, abwartende Entscheide werden bevorzugt, und die Truppe «schaut über die Schulter zurück».

Treten solche Zeichen auf, so muss jeder Vorgesetzte ohne Verzug eingreifen. Er selbst darf sich in einer solchen Situation nicht anstecken oder verwirren lassen. Eigene Ängste, Sorgen oder Zweifel darf er sich nicht anmerken lassen oder gar äussern.

Er bekämpft seine eigene Angst, indem er sich auf seine Aufgabe konzentriert, die allgemein so umschrieben werden kann: Der Truppenführer hat all das zu tun, was einerseits das kollektive Selbstvertrauen der Truppe fördert und andererseits das auf ihn, den Vorgesetzten, ausgerichtete Vertrauen stärkt.

Zu diesem Zwecke setzt er seine Person als Führer ein, indem er sich leicht erkennbar, ruhig und gefasst der Truppe zeigt. Zugleich benützt er seine Anwesenheit, um die Leute durch eine kurze, wahrheitsgemässe Schilderung persönlich über die Lage zu orientieren. Er verschweigt dabei die Schwierigkeiten nicht, aber er sagt auch, wie er die bedrohliche Situation ändern will.

Im Gefecht gibt er durch klare und laute Befehle, die er mit eindeutigen Gesten unterstreicht, seine Absicht bekannt und beteiligt sich beispielhaft am Kampf. Durch den zweckmässigen Einsatz der Kollektivwaffen und durch das Heranbringen von Feuerunterstützung stärkt er das Vertrauen in die kollektive Kraft.

Ist die Krise überwunden, so setzt er die andern, früher erwähnten Mittel ein, um die Angst weiterhin einzudämmen.

*

Sowohl zum Thema Angst als auch zum Thema Führung wäre noch viel zu sagen, doch ging es hier nur darum zu zeigen, welche Wechselwirkungen zwischen Angst und Führung bestehen. Diese gegenseitige Beeinflussung ist militärisch bedeutsam und darf nicht vernachlässigt werden. In diese Richtung weist auch das Wort von Clausewitz: «Die Gefahr im Kriege gehört zur Friktion desselben, eine richtige Vorstellung davon ist zur Wahrheit der Erkenntnis notwendig, und darum ist ihrer hier Erwähnung geschehen.»

Literaturangaben:

Ch'i Chi-kuang: Praxis der chinesischen Kriegführung, hrsg. von Werhahn-Mees, Kai. München: Bernard & Graefe 1980
von Clausewitz, C.: Vom Kriege, hrsg. von Hahlweg, Werner. Bonn: Dümmler 1952

Guggenbühl D., H. Tuggener, E. Brun, H. K. Knoepfel und A. Stucki: Truppenpsychologie. Frauenfeld: Huber 1980

Marshall, S. L. A.: The Soldier's Load and The Mobility of a Nation. Washington: The Combat Forces Press 1950

Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer. Frauenfeld: Huber 1951
Patton, G. S.: Krieg, wie ich ihn erlebte. Bern: Scherz 1950

Sun Tzu: The Art of War. Translated and with an introduction by Samuel B. Griffith. Oxford: Clarendon Press 1963