

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 43 (1967-1968)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Die Schlacht um Ostpreussen, Winter 1945  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-703958>

### **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:** 30.04.2026

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

Der Oberste Befehlshaber der Wehrmacht ahnt plötzlich das Phänomen Kampfmoral in seiner Auswirkung. Zustand und Kampfwert einer Division sind plötzlich für ihn verschiedene Dinge! Er erkennt, daß der Kampfwert einer Division nicht durch das, was er als Zustand bezeichnet bestimmt wird, nämlich: durch die Zahl ihrer Offiziere, Unteroffiziere und Mannschaften, durch die Qualität und Qualität ihrer Bewaffnung und Ausrüstung, und auch nicht durch die Auswahl ihrer Offiziere und Soldaten nach körperlichen, geistigen und weltanschaulichen Richtlinien. Der Zustand einer Division war für Hitler befehlbar! Ihr Kampfwert nicht.

Als ihm der Chef des Generalstabes das Versagen einer Polizeidivision berichtet, zieht Hitler weitere Folgerungen:

«Man muß die Qualifikationen nehmen, die sich aus der Grundwertung, aus der ganzen Haltung und Führung der Truppe ergibt. Dann hat man ungefähr ein Bild. Führung und Haltung der Truppe, innerer Charakterwert, und dann muß noch der Zustand dazu, sonst verliert man das Bild!

Nebenbei bemerkt muß ich noch eines sagen: mir ist eine Truppe, deren Zustand momentan schlecht ist, die aber charakterlich absolut auf der Höhe ist und hart geführt wird, doch noch lieber als eine Truppe, deren Zustand gut ist, die aber keinen charakterlichen Wert hat. Siehe hier: Die sind in einem Zustand, sie haben noch gar nicht gekämpft. \*) Aber ich wäre jetzt verdammt froh, ich hätte eine unserer abgekämpften, aber charakterlich guten Divisionen statt dieser hier, auch wenn sie bloß dreißig Prozent von denen ausmacht.»

Für Hitler ergibt sich plötzlich «die Qualifikation einer Division für bestimmte Kampfaufgaben aus der ganzen Haltung und der Führung der Truppe.»

\*) Gemeint sind italienische Divisionen.

Führung und Haltung der Truppe bestimmen für Hitler den inneren Charakterwert eines Verbandes, das was wohl General Baudissin als inneres Gefüge bezeichnet. Für uns aber ist die Haltung einer Truppe im Gefecht und bei anderen seelisch-geistigen und körperlichen Belastungen, im Streß und Preß, der Ausdruck ihrer Kampfmoral. Der innere Charakterwert einer Truppe, der ja wie jede menschliche Charaktereigenschaft unbefehlbar ist, war für Hitler das Phänomen, das wir als Kampfmoral bezeichnen.

Er erfaßt in dieser Lagebesprechung zu spät, daß die Kampfmoral und der Zustand einer Truppe, also ihre personelle zahlenmäßige Stärke zusammen mit der Quantität und Qualität der Waffen und des Gerätes, den Kampfwert bestimmen. Die Konsequenz seiner Erkenntnis wäre gewesen, daß er den kampferfahrenen und kampfgewohnten – den Divisionen mit dem «höchsten Charakterwert» – die gesündesten und intelligentesten Menschen und die modernsten Waffen zugeführt hätte. Nein, Hitler «verheizt» seine Divisionen mit Charakterwert und läßt sie sich ausbluten und befiehlt die Aufstellung von neuen Verbänden, deren Zustand erstklassig aber Charakterwert unbekannt ist. Es mag vielleicht einer der vielen Gründe sein, warum Hitler den Krieg im Osten verloren hat, daß er den Zustand seiner bewährten Verbände nicht nährte und förderte. Seine Gegner Stalin dagegen schien es erkannt zu haben, daß der «innere Charakter» eines Verbandes – die Kampfmoral – unbefehlbar ist und man den «Zustand» einer Division mit hoher Kampfmoral erhalten und fördern muß. Er ernannte die Divisionen der Roten Armee, die mehr leisteten als andere, zu Gardedivisionen, dekorierte ihre Soldaten mit dem Gardeabzeichen, und glich ihre personellen Verluste sofort mit bestem kommunistisch geschultem und militärisch ausgewähltem Menschenmaterial aus, und sorgte dafür, daß aus dem amerikanischen und sowjetischen Waffen- und Ausrüstungspotential der materielle Zustand gefördert wurde.

## Die Schlacht um Ostpreußen, Winter 1945

Am 13. Januar 1945 beginnt die sowjetische Großoffensive gegen Ostpreußen. Drei deutsche Armeen krallen sich in Ostpreußens deutscher Erde fest, kämpfen verzweifelt gegen eine fünffache Uebermacht der Sowjetmenschen und verbluten sich, bis sie ihrer Rolle als Armee nicht mehr gerecht werden können. Durch die hohen Verluste werden kampferfahrene und kampfgewohnte Regimenter zu Kompanien, Bataillone zu Zügen, Kompanien zu kleinen Kampfgemeinschaften, zu Grenadiergruppen.

Die beiden Ostpreußenkämpfer, General Großmann und Major Kurt Dieckert berichten \*): Siehe Seite 103

«Bei klarem Wetter und einer Kälte von minus 10 Grad bricht der vierte Tag der Schlacht an, an dem der Gegner seine übermächtige Luftwaffe und seine zahllosen Panzer-

kräfte zum Einsatz bringt. Bombengeschwader und Schlachtfliegerverbände wirken mit ihren Waffen in ununterbrochenem Anflug verheerend gegen die deutsche Front und bis tief ins Hinterland. Mit seinem Artillerie- und Salvengeschützfeuer zerschlägt der Gegner jeden Widerstand, und dort, wo doch noch etwas lebt, rattern die Panzer heran, schießen jedes Widerstandsnest zusammen und walzen die Schützenlöcher zu. Der steinhart gefrorene Boden läßt die Granaten ohne Eindringen in das Erdreich sofort detonieren, so daß die Geschößsplitter dicht über den Erdboden fegen. Ein Eingraben ist unmöglich. Deckung gibt es nur, wenn man einen Graben einer früher ausgehobenen Stellung vorfindet. Außen tapfer schlagen sich die deutschen Truppen, aber die eigenen Verluste sind so groß, daß verschiedene Divisionen nur noch aus Resten bestehen. Die überall gebildeten Alarmeinheiten können die Lücken nicht mehr ausfüllen. Der Kampf zerfällt in einzelne Widerstandsgruppen.»

\*) Der Kampf um Ostpreußen. Gräfe und Unzer Verlag, München.

Diese Widerstandsgruppen mit einer kriegsgeschichtlich seltenen Kampfmoral bildeten die noch einsatzfähigen und einsatzwilligen Soldaten frontbewährter Divisionen und Regimenter. Der Major sammelt die Ueberlebenden seines Bataillons und übernimmt die Rolle des Kompanieführers, der Kommandeur des Panzerregiments führt die ihm noch verbliebenen Panzer seiner Abteilungen als Kompanie gegen den Feind.

Am Abend des vierten Tages der Schlacht um Ostpreußen bestehen die deutschen Armeen nur noch aus kleinen Widerstandsgruppen, die nur noch nach ihrem Namen Regimenter und Bataillone sind. Kleine Bollwerke von Kampfgemeinschaften, an denen sich die Sturmflut der Bolschewisten noch bricht und vorbeiflutet. Mit allen Mitteln versucht die Kommandobehörde Heeresgruppe den Zusammenhang zwischen den Widerstandsgruppen wieder herzustellen, einen Damm zwischen diesen menschlichen Bollwerken gegen den Einbruch der Roten Armee aufzubauen, indem sie den Armeen Alarmeinheiten und von der Partei aufgestellte Volkssturmverbände zuführt. Die Divisionskommandeure, die Kommandeure und Führer der noch kämpfenden Truppe, versuchen vergeblich, den Kampfwert ihrer Verbände wieder herzustellen, indem sie jeden Mann ihrer Versorgungs- und technischen Dienste und jeden aufgreifbaren Soldaten und wehrfähigen Zivilisten in ihre kleinen Widerstandsgruppen eingliedern. Stärke- und ausrüstungsmäßig werden für kurze Zeit Widerstandsgruppen in Kompaniestärke wieder zum Bataillon, aber nie mehr in ihrem früheren Kampfwert.

«Hinzu kam, daß in zunehmendem Maße Männer eingestellt werden mußten, die für diesen Kampf nicht sorgfältig ausgebildet waren, oft überhaupt nicht kampffreudig und noch nie dem Russen gegenüber gestanden waren\*)».

Bis Mitte Januar funktionierte auch noch das Wehrkreis-kommando Ostpreußen als stellvertretendes Generalkommando I der deutschen Wehrmacht mit den ihm unterstellten Formationen des Ersatzheeres und seinen Musterrungs- und Aufstellungsbehörden. Diese in Königsberg stationierte Kommando- und Verwaltungsbehörde warf ihre Ersatz- und Ausbildungsbataillone an und in die Front, organisierte aus Verwaltung, Industrie, Wirtschaft und Partei abkömmlich gewordene Wehrpflichtige, aus den Resten von aufgelösten Teilen der Fronttruppe, aus Versprengten, aus Formationen der Hitlerjugend, des Reichsarbeitsdienstes und den Männern der Bauformationen der Organisation Todt (OT) für Königsberg «Festungstruppen». Um den Kampfwert der Armeen zu erhalten, stellte man

- a) neue Truppenteile auf, um den Zusammenhang von Verband zu Verband wieder schließen zu können, versuchte man,
- b) ausgeblutete Kompanien wieder auf volle «Personalstärke» zu bringen.

Die neu aufgestellten Truppenteile und die Alarmbataillone hatten mit wenigen Ausnahmen nur geringen Kampfwert,

und das den noch vorhandenen kleinen Widerstandsgruppen kampferfahrener und kampfgewohnter Kompanien zugeführte Personal machte diese nicht mehr zur Kompanie, sondern **zersetzte** diese bewährten Kampfgemeinschaften.

«Alle Verbände waren mehr oder weniger mit Volkssturm, Alarmeinheiten und Versprengten aus dem Heiligenbeiler Kessel durchsetzt, die noch unter dem frischen Eindruck der russischen Ueberlegenheit und der eigenen Schwäche standen. Sie bedeuteten für die Truppe einen recht fragwürdigen Kräftezuwachs. Täglich griff der Gegner fast an der ganzen Front an, täglich gewann er hier, einmal dort Boden. Die Kampfstärke\*) der eigenen Verbände nahm aber ständig ab. Die Kommandeure kämten ihre Trosse und Nachschubeinheiten immer wieder von neuem aus, um die Kompanien aufzufüllen. Aber die noch wenigen vorhandenen alten Frontkämpfer bildeten das Rückgrat des Kampfes» \*\*):

Es kommt zur Desintegration – zur Auflösung – der letzten Kampfgemeinschaften, die noch verbissen Widerstand leisten. Immer wieder werden die Kompanien der Fronttruppe mit ihnen fremden Menschen – **mit anderen** – aufgefüllt. Bis die alten Soldaten in ihrer eigenen Fronttruppe zu Unbekannten unter Unbekannten werden und die Kompanie wieder zur militärisch organisierten Masse wird.

Aber es ist nicht allein die Desintegration der deutschen Verbände, die stetig ihre Kampfmoral untergräbt und ihren Kampfwert mindert, sondern es sind auch die personellen, naturhaften und technischen Umweltfaktoren in dieser Schlacht – der Stress!

«Niedergeschlagen sah der deutsche Soldat dieses Elend, das er zu verhindern nicht vermocht hatte. Er hatte so zäh, so tapfer und so standhaft, wie es nur möglich war, gekämpft. Lag es nur an der für jeden Grenadier sichtbaren Ueberlegenheit der Russen, an seiner unerschöpflichen Menschen- und Materialreserve? Lag es an der Führung? Der Widerstandswille, der bis dahin außerordentlich stark war, ließ an manchen Stellen nach, und Resignation zeigte sich. Der deutsche Soldat war durch die jahrelange Ueberforderung am Ende seiner seelischen und körperlichen Kräfte. Der Winter mit erheblichen Kältegraden, Schneestürmen und Schnee verursachte in den Abwehrlinien zusätzliche Arbeit und machte den Marsch bei Absatzbewegungen zur Tortur. Am Tage lag der Soldat in seinem Schützenloch und mußte das wahnsinnige Feuer unzähliger Batterien, Granatwerfer und Stalinorgeln über sich ergehen lassen, dann prasselten auf ihn die Bomben feindlicher Flugzeuge herunter, und Tiefflieger kämten mit ihren Bordwaffen das ganze Gelände ab. Danach setzten die anrollenden Panzer mit ihrem Feuer auf jedes erkannte Ziel ein. Die ihnen folgenden Rotarmisten, mit ihren Gewehren, Maschinenpistolen und Maschinengewehren feuernd, stürmten unter ihrem Urräh-Gebrüll immer wieder gegen die übermüdeten, entkräfteten Landsers an,

\*) Berichterstatter: General Horst Großmann und Major Dieckert.

\*) General Großmann und Major Dieckert meinen die zahlenmäßige Personalstärke der Kompanie oder des Bataillons.

\*\*) Berichterstatter General Horst Großmann und Major Dieckert.

deren Zahl dahinschmolz wie der Schnee in der Sonne. Und nachts dann der Marsch nach rückwärts in eine neue Widerstandslinie, zu der sie sich oft durch die Russen durchschlagen mußten. Dankbar war jeder, der einen der vielen, von der Bevölkerung ausgehobenen, Gräben vorfand, wenn er auch erst ausgeschaufelt werden mußte. Glücklicher, der ein Haus, eine Ortschaft erreichte, wo er sich aufwärmen, und, wenn auch nur für kurze Zeit, schlafen konnte. Die übermüdeten, oft völlig apathisch gewordenen deutschen Soldaten konnten nicht mehr. Es kam vor, daß Infanteristen, in ihrem Loch eingeschlafen, den Zeitpunkt des Zurückgehens verpaßten und in die Hände der Russen fielen. Auch versagten die Nerven. Viele hielten es nicht mehr aus und gingen ohne Befehl zurück. Offiziere fehlten. Der Bataillons-, der Regimentskommandeur machte den Gegenstoß, riß seine Leute vor, brachte die Infanteristen wieder nach vorne und hielt die Stellung. Aber es gab noch immer einige Grenadiere und Unteroffiziere, die Nerven wie Drahtseile hatten und für die kleine Kugel gegossen zu sein schien.»

Den Aussagen der beiden Offiziere, die das Chaos in Ostpreußen miterleben und miterleiden mußten, können wir entnehmen, daß

1. die kampfbewährten Veteranen die Kerngruppe ihrer Einheiten und das Rückgrat des Kampfes waren, diese Menschen aber in der Schlacht um Ostpreußen durch menschliche, naturhafte und technische Umwelteinwirkungen körperlich, seelisch und geistig derart überfordert wurden, daß sich die Energien ihrer Persönlichkeit erschöpfen mußten;
2. alle Verbände mit Volkssturm, Alarmeinheiten und Versprengten durchgesetzt wurden;
3. Volkssturmvverbände, Alarmeinheiten und Versprengte in ihrem kollektiven oder individuellen Kampfwert einen recht fragwürdigen Kräftezuwachs für die fechtende Truppe bedeuteten;
4. immer mehr Männer eingestellt werden mußten, die für den Großkampf nicht genügend ausgebildet worden waren, die gar nicht einsatzwillig waren und keinerlei «Osterfahrung» hatten.

Wir können jetzt bereits behaupten, daß man

- den Kampfwert einer Armee, eines Armeekorps oder einer Division nicht erhalten kann, indem man diesen militärischen Organisationsgruppen neue kampfunerfahrene und dazu noch nicht integrierte bewaffnete «Massen» zuführt, die man auf Grund einer personellen Stärke- und materiellen Ausrüstungsnachweisung organisationsmäßig als Bataillone oder Kompanien bezeichnet,
- den Kampfwert einer Kompanie und damit eine Kompanie als Kompanie nicht dadurch erhalten oder wieder herstellen kann, daß man personelle Ausfälle durch die Kompanie fremde Soldaten zahlenmäßig ausgleicht.

Drei Gesetze offenbaren sich aus unseren bisherigen Studien:

1. Jede Veränderung der personellen Zusammensetzung einer Truppe wirkt sich auf ihre soziale Struktur – auf ihr inneres zwischenmenschliches Getriebe – und damit auf ihre Kampfmoral und ihren Kampfwert aus.
2. Die Führung darf eine Kompanie als Kampfgemeinschaft und taktische Einheit nicht so ausbluten lassen, daß ihr

alter bewährter Stamm Fähigkeit und Möglichkeit verliert, die Männer, die der Kompanie zugeführt werden, um sie personell wieder aufzufüllen, an die alte Kampfgemeinschaft heranziehen und für sie zu gewinnen.

3. Je schneller sich die personelle Zusammensetzung einer Kompanie ändert, desto mehr verliert der Stamm der Kompanie Fähigkeit und Möglichkeit, die der Kompanie neu zugeführten fremden Soldaten gefühlsmäßig in die alte Kampfgemeinschaft einzubeziehen und an sie zu binden.

### Erfahrungen

- a) Die Infanteriekompanien hatten sich auf Grund ihrer schweren Verluste und ihre Auffüllung mit ihnen fremden Soldaten desintegriert. Sie wurden durch die Änderung ihrer personellen Zusammensetzung von Kampfgemeinschaften (technisch-taktisch-psychologischen Aktions- und Reaktionseinheiten) zu militärisch organisierten Massen.
- b) Mit der Veränderung ihrer personellen Zusammensetzung – ihrer sozialen Struktur – trat in den Kompanien ein sozialer Wandel ein. Aus dem Miteinander und Füreinander wurde ein Nebeneinander und Auseinander.
- c) Offiziere und Unteroffiziere konnten oder wollten ihren Rollen nicht mehr gerecht werden und entsprachen dadurch nicht mehr den Erwartungen, die höhere Kommandostellen und an und für sich noch einsatzwillige Soldaten an sie stellten, weil sie entweder
  - durch die Durchsetzung ihrer Einheiten mit fremden Menschen, die sie sich in diesem Chaos wegen mangelnder Kontaktmöglichkeiten nicht mehr zur Gefolgschaft machen konnten, nur einer immer mehr schwindenden Minderheit in ihren Kompanien und Zügen soldatische Führer blieben und zu der immer größer werdenden Zahl von Neuzugängen nur in einem reinen Vorgesetztenverhältnis stehen konnten und in den Gefechtssituationen gar nicht mehr die Möglichkeit hatten, um die «Neuen und anderen» genügend überwachen und beeinflussen zu können,
  - oder körperlich so erschöpft waren, daß sie nicht mehr über die für ihre Führerrolle erforderlichen seelisch-geistigen Energien verfügten,
  - oder als Nichtgrenadiere nicht die Eignung besaßen, vorne infanteristisch zu führen,
  - oder nicht motiviert waren, die Rolle des Infanterieoffiziers oder -unteroffiziers zu übernehmen,
  - oder jeden weiteren Einsatz auf Grund der militärischen Lage für sinnlos hielten,
  - oder aus ihrer politischen Einstellung heraus es ablehnten, für die Weiterführung des Dritten Reiches ihre soldatische Führerrolle weiter zu betätigen oder eine neue zu übernehmen.
- d) Der Schwund an soldatischen Führern und Führertum, an Persönlichkeiten, die noch bereit waren, im Kampfe Menschen zu führen und sich selbst einzusetzen, schwächte den Gruppenmagnetismus der alten Frontkompanien und verhinderte bei neuaufgestellten «Verbänden» von vornherein, daß diese zusammenhielten. Ohne mitmenschliche Verbundenheit gibt es keinen menschlichen Verband!

- e) Das Funktionieren einer militärischen Organisationsgruppe als Kompanie – als taktische Einheit – erfordert eine den formalen und informalen Führern gemeinsame Wertwelt. In der Schlacht um Ostpreußen gab es in den aufgefüllten Truppenteilen und neu aufgestellten Organisationsgruppen keine gemeinsame Wertwelt mehr. Die Menschen einer Kompanie unterschieden sich in ihren Grundeinstellungen, Einstellungen und Verhaltensnormen. Ohne gemeinsame gleiche Grundeinstellungen und Verhaltensnormen kann es nur zu einer gemeinsamen und gleichen Reaktion auf Umwelteinwirkungen kommen, wenn dadurch gemeinsame Bedürfnisse befriedigt werden oder der Selbsterhaltungstrieb dazu treibt.
- f) Die Kette der Mißerfolge der deutschen Armeen erschütterte auch das Vertrauen in das militärische Leistungspotential der einzelnen Frontverbände. Da der soldatische Einsatz des Menschen soziales Handeln und damit erfolgsgerichtet ist, mußte das Mißtrauen in den Kampfwert der Kompanie oder des Bataillons die kämpferische Initiative des Einzelnen lähmen.
- g) Die in den letzten Kriegsjahren immer wieder gemachte bittere Erfahrung, daß es der Sowjetarmee auf Grund

ihrer materiellen und personellen Ueberlegenheit, ihrer technischen Beweglichkeit und des Improvisationsvermögens ihrer Menschen immer wieder gelungen war, durch tiefe Einbrüche in die Front den physischen Kontakt von Verband zu Verband zu trennen, um sich tapfer schlagende Verbände zu isolieren und einzukesseln, motivierte, selbst vor dem Feinde hoch bewährte soldatische Führer, Abwehrstellungen mehr nach den Absetzmöglichkeiten vom Feind als der Waffenwirkung auszusuchen.

Aber nicht nur die zahlenmäßig materielle und personelle Uebermacht, sondern auch der unterschiedliche Kampfwert der einzelnen Verbände gewährleistete nicht mehr den Zusammenhalt der Front.

- h) Die Erkenntnis, daß die Front und die Verbände in Ostpreußen nicht mehr zusammenhalten konnten und das Bewußtsein, sich auf das innere Gefüge der eigenen Truppe nicht mehr verlassen zu können, aktivierte die Furcht des einzelnen Soldaten, auf dem Gefechtsfeld verwundet liegen zu bleiben, um in die Hände der Sowjets zu fallen oder unbekannt langsam zu verenden. Die organisatorische Zwangszugehörigkeit zu einer Grenadierkompanie motivierte deswegen den Mann zur Einhaltung der Fluchtdistanz.

## HABEGGER SEILZUGAPPARATE

praktisch für alle Zug-  
Hebe- und Absenkarbeiten

leicht, klein, handlich  
unbegrenzte Zuglänge  
sofort einsatzbereit  
Vorwärts- und Rückwärtsgang

Typ	Gewicht	Zugkraft
T 7	6,5 kg	750 kg
T 15	18 kg	1500 kg
T 35	25 kg	3000 kg



HABEGGER AG 3601 THUN  
Telefon 033 21837 Telex 32201

## Erkenntnisse

1. Jede Veränderung der personellen Zusammenhänge einer Truppe kann zu sozialen Prozessen führen, die desintegrierend wirken können.
2. Verändert man die personelle Zusammensetzung einer Einheit so stark, daß die geographische Distanz auf dem Gefechtsfeld unmittelbare Kontakte und damit Kommunikationen zwischen den Angehörigen des Stammes – ihrer Kerngruppe – erschwert oder unmöglich macht, so wird die Einheit zur Masse, wenn nicht «die Alten» der Kompanie die Möglichkeit, den Willen und die Fähigkeit haben, zu soldatischen Führern «der Neuen» zu werden.
3. Je größer die Zahl der «Neuen» ist und je mehr sie sich von den Veteranen der Kompanie in ihren Grundeinstellungen und soldatischen Verhaltensnormen unterscheiden, desto schwieriger ist die Re-Integration einer aufgefüllten Kompanie zur kämpferischen Einheit.
4. Die Integration einer Organisationsgruppe zur kämpferischen Einheit ist unbefehlbar, da die sozialen Prozesse des Zu-einanders und Für-einanders ebenso wenig befohlen werden können, wie Sympathie und Vertrauen.
5. Ohne eine gemeinsame Auffassung des Gruppenzwecks und des Ziels der Gruppe, ohne gleiche oder ähnliche Einstellungen und Verhaltensnormen, kann es unter den Zugehörigen einer Organisationsgruppe zu keiner Verständigung und damit nicht zu einer gemeinsamen Stellungnahme gegen die Umwelt einer Gruppe kommen.
6. Ohne gemeinsame Auffassung des Gruppenzwecks und des Zieles der Gruppe, ohne gleiche oder ähnliche Einstellungen und Verhaltensnormen und ohne den Willen und die Möglichkeit, sich zu seiner Auffassung und Einstellung zu bekennen und seine Verhaltensnormen durch Leistung zu offenbaren, gibt es keine gemeinsame Moral, weder Arbeits- noch Kampfmoral.
7. Es kann weder die gemeinsame Auffassung des Gruppenzwecks und des Zieles, weder Einstellungen noch der Wille, sich zur Auffassung des Gruppenzwecks und -zieles zu bekennen, noch der soziale Prozeß der Integration einer sich desintegrierenden oder desintegrierten militärischen Organisationsgruppe befohlen werden. Damit ist auch die Kampfmoral einer militärischen Organisationsgruppe unbefehlbar.

**FARBEN +  
LACKE  
FÜR  
INDUSTRIE +  
GEWERBE**



**RUFENACHT + BAUMANN AG 2575 TÄUFFELEN**