

# Soignez les détails!

Autor(en): **Kurz, Hans Rudolf**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Soldat + FHD : unabhängige Monatszeitschrift für  
Armee und Kader**

Band (Jahr): **60 (1985)**

Heft 7

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-713585>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## Soignez les détails!

Professor Dr Hans Rudolf Kurz, Bern

Man könnte uns der Kleinkrämerei oder gar der Pedanterie bezichtigen, wenn wir ein Wort für die militärische Bedeutung des Details einlegen. Aber wir nähmen solche Vorwürfe hin, denn sie wären ein Zeugnis dafür, dass die richtige Bedeutung der Detailpflege in der Armee nicht überall erkannt wird, so dass eine Betrachtung über diesen Gegenstand schon darum geboten ist. Auch haben wir das Wort eines der Bewährtesten in der Kriegführung und im Wissen um den Krieg – nein, es ist diesmal weder Clausewitz noch Napoleon – hinter uns: Friedrich II. von Preussen, genannt «der Grosse», der manches kluge Wort über den Krieg ausgesprochen hat. In seinem für den preussischen Thronfolger bestimmten «Lehr-Gedicht» über die Kriegskunst aus dem Jahr 1751 findet sich der häufig zitierte, aber nicht immer ganz richtig verstandene Satz: «Aimez donc ces détails, ils ne sont pas sans gloire, c'est là le premier pas qui mène à la victoire».

Mit auffallender Häufigkeit stimmt König Friedrich II. von Preussen in seinen Schriften das Loblied der militärischen Detailpflege an. Etwa in seiner Instruktion für die General-Majors von der Infanterie, die er schon im Jahr 1748 niedergeschrieben hat und wo er erklärt, dass ihm «diejenigen zum angesehensten seyn, welche sich auf alle kleine Details befehligen, indem es besser ist, dass ein Offizier bei seinem Handwerke bleibt; denn lässt er solches aus den Augen, so verlernt er es ganz und gar, und kann er nicht eine Compagnie oder ein Bataillon exerzieren und abmarschieren lassen, wie will er mit einer Brigade oder mit einem Corps zu recht kommen?» Ebenso fordert der König in seinem Hauptwerk über Krieg und Kriegskunst, den «General-Prinzipa vom Krieg», die er zwischen 1748 und 1752 verfasst hat, von einem General, «dass er die kleinen Details, welche so sehr mit den grossen Sachen verknüpft seyn, nicht negligieret, noch solche als zu geringe vor ihm ansiehet».



Friedrich lässt in seinen Texten deutlich erkennen, welches die Gründe sind, die ihn zu seinem Ruf nach Beachtung und Pflege des Details im Heerwesen Anlass geben. Dabei ist davon auszugehen, dass sich der König mit seinen Direktiven an die Generale wendet und dass es seine direkten militärischen Untergebenen sind, denen er die Pflege des Details zur Pflicht macht. Für ihn ist die Kriegskunst ein Ganzes, das aus einer grösseren Zahl von grossen und kleinen Einzelheiten besteht, die aber als Ganzes nur funktionstüchtig ist, wenn alle Teilbereiche ihrem Gewicht entsprechend bereit sind, und wenn die einzelnen Teile aufeinander abgestimmt sind und lückenlos zusammenwirken.

In den stehenden Berufsheeren des 18. Jahrhunderts waren alle Vorgänge im Kampf streng reglementiert. Obenan stand das möglichst rasche und sichere Laden der Gewehre, in welchem die hart gedrillten Heere Friedrichs den zeitgenössischen Heeren überlegen waren und die damit in der Schlacht einen entscheidenden Zeitvorsprung errangen; aber auch die Bewegungen und Evolutionen auf dem Schlachtfeld waren in allen Einzelheiten vorgeschrieben und zur mechanischen Sicherheit einexerziert. Wenn in diesen streng normierten Abläufen ein einzelner Teil ausfiel, konnte das Ganze auseinanderfallen, und es drohte der schlimmste

Feind des Soldaten auf dem Schlachtfeld einzutreten: die Friktion. Aus diesem Grund hatte die untere Führung dafür Sorge zu tragen, dass der ganze komplizierte Mechanismus der frederizianischen Schlacht reibungslos abliefe und dass er nicht durch den Ausfall von Einzelteilen gefährdet wurde. Friedrich war sich sehr wohl bewusst, dass aus der Natur der Sache das Gewicht der Details nicht auf allen Führungsstufen gleich bewertet wurde, und dass die höhern Führer allzu leicht die Tendenz hatten, sich vor allem mit den attraktiveren Hauptaufgaben der Führungstätigkeit abzugeben, dass sie aber allzu gerne geneigt waren, die oft mühsamen und wenig interessanten kleinen Dinge, mit denen meist auch keine Lorbeeren zu holen waren, als blosser Nebensächlichkeiten zu vernachlässigen oder gar zu vergessen. Solcher Missachtung des Details auf den höheren Kommandostufen wollte Friedrich entgegenzutreten, indem er die Pflege des Details zur Pflicht der Kommandanten aller Stufen erklärte. Um ihnen diese Forderung mundgerecht zu machen, hat er die Bedeutung des Details hochgelobt und erklärt, dieses sei keineswegs «sans gloire», sondern bedeute im Gegenteil den ersten Schritt, der zum Siege führe.



In erster Linie sollte mit der Kenntnis und der Pflege des Details bis auf die höchsten Rangstufen erreicht werden, dass sich die Kommandanten aller Stufen in das Ganze einlebten und im Sinne des Ganzen handelten. Es sollte vermieden werden, dass sich die höheren Führer einseitig nur mit den anziehenderen «höheren» Aufgaben befassten, die meist mehr zum äussern Ansehen beitrugen, während sie die uninteressanten Nebendinge liegen liessen. Sie sollten sich immer darüber im klaren sein, dass das Ganze aus einer Vielfalt von Dingen besteht. Dieses Ganze sollten sie vollständig überblicken; sie sollten den Klarblick des Chefs besitzen, der über den Dingen steht und jedem einzelnen Teil seinen Platz zuweist. Dabei hat es nicht die Meinung, dass sich der Chef persönlich aller Details anzunehmen hat. Er muss sie aber kennen und ihr Gewicht wägen, um die Schwergewichte zu setzen. Er darf und soll sogar eine gewisse persönliche Distanz wahren und die Gestaltung im einzelnen den nachgeordneten Unterführern überlassen. Er steht selber über den Dingen, trägt aber die Verantwortung dafür, dass auf keiner Stufe die wesentlichen Details vernachlässigt werden. – Zum

zweiten liegt in der Detailpflege auch ein erzieherisches Element, das nicht unbeachtet bleiben darf. Zu der bewussten und überzeugten Pflege der Details liegt ein wertvolles Mittel der Erziehung zur Gründlichkeit und zur Verlässlichkeit. Der bequemen Oberflächlichkeit soll damit entgegengewirkt werden – auf allen Stufen des Heeres soll die Gewissheit bestehen, dass nichts vernachlässigt wird, und dass auch den scheinbaren Nebendingen ihr Platz zukommt. Wer im Kleinen zuverlässig ist, wird es mit aller Wahrscheinlichkeit auch im Grossen sein. Friedrich erklärt denn auch sehr entschieden, dass er persönlich denjenigen seiner Generale besonders zugetan sei, «welche sich auf alle kleine Details befehligen». Die Erziehung zur Pflege des Details ist somit auch Erziehung zu jener soldatischen und allgemeinen menschlichen Tugend, die wir als eine der höchsten bezeichnen möchten: zur Zuverlässigkeit.



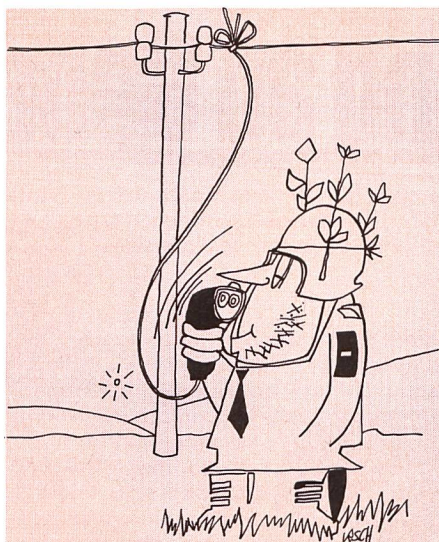
Hier stellt sich nun die Frage, welches das Detail ist, für dessen Pflege sich der königliche Feldherr mit so viel Nachdruck einsetzt, und welche Voraussetzungen dieses zu erfüllen hat, damit es als ein wesentliches Element der Führung bezeichnet werden muss. Eine generell gültige, abschliessende Antwort auf diese Frage gibt es nicht, sie ist immer eine Konsequenz der Lagebeurteilung im einzelnen Fall. Sicher geht es aber nicht um das Detail schlechthin, sondern es ist eine Beurteilung seines Gewichts notwendig. Belanglose Nebensächlichkeiten oder blosser Bagatellen müssen daher ausscheiden. Immer geht es um Dinge, die für das Ganze geistig, organisatorisch und materiell wesentlich sind, und deren Fehlen dem Ganzen abträglich wäre. Es geht darum, aus der Vielheit von an sich mässig wichtigen Einzelercheinungen diejenigen auszuwählen, welche für die Gesamtheit bestimmend sind. Die Detailpflege darf nicht in ein l'art pour l'art ausarten, wie sie sich vor allem in dem weiten Feld der äussern militärischen Formen leicht einschleicht. Das Detail darf nie ein Selbstzweck sein, das um seiner selbst willen gepflegt wird: Es wird darum geachtet, weil es ein unabdingbarer Teil des Ganzen ist, in welchem das Kleine nicht geringer gilt als das Grosse. Übereifrige und nicht über den Dingen stehende Chefs hat es immer gegeben; sie vermochten das beschränkte Gewicht einzelner Details nicht zu erkennen und haben bisweilen



aus kleinen Dingen Hauptzwecke gemacht. «Hosensack»- und «Handschuhknopfbefehle» unseligen Gedenkens gehörten zu dieser Kategorie von Erziehungsmitteln, in denen die Gröszenordnungen verschoben wurden. Wir möchten das Betreiben des Chefs, anhand praktischer Beispiele ihr eigenes Durchsetzungsvermögen zu prüfen und sich darüber Rechenschaft zu geben, ob ihr Wille bis in die untern Kommandostufen durchzudringen vermag, als durchaus legitim anerkennen; aber es gibt doch wohl gescheitere Durchsetzungsproben als sinnlose Zweitrangigkeiten, die von den Untergebenen nicht verstanden und von ihnen als ärgerliche Schikanen empfunden werden, und die mit guten Gründen den Chef der Lächerlichkeit aussetzen. Es gibt in der militärischen Welt so viele Dinge, die zwar äusserlich klein, aber sachlich wesentlich sind, so dass es nicht notwendig ist, Aufmerksamkeit und Gehorsam mit nebensächlichen Banalitäten zu erproben.

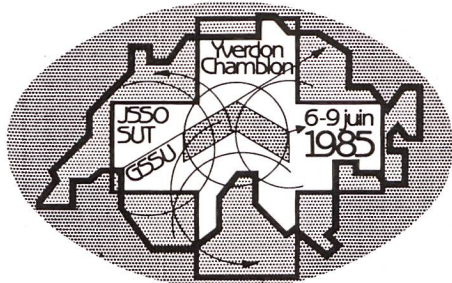


Zu diesem Bereich gehört auch die in der Armee oftmals erhobene geistlose Forderung nach der «Einheitlichkeit um jeden Preis», mit der nicht selten Unwesentliches zum scheinbar Wesentlichen gemacht wird. Wir haben uns an dieser Stelle schon früher einmal über das militärische Zauberwort der Einheitlichkeit und seiner Gefahren geäussert.



Es ist im übrigen auch keineswegs so, dass es sich bei der grossen Bedeutung des Details um eine ausschliesslich militärische Erscheinung handeln würde. Die Relation zwischen den grossen und kleinen Dingen ist im militärischen Bezirk kaum ausgeprägter als in den allgemein menschlichen Bereichen – mit dem grossen Unterschied allerdings, dass sich die militärischen Fehler viel schwerwiegender auswirken können als die zivilen, was immer und überall dem militärischen Handeln besondere Akzente gibt. Aber grundsätzlich geht es überall darum, das richtige Verhältnis zu finden. Im militäri-

schen wie im zivilen Leben ist das Kleine nicht selten ein Ausgangspunkt zur Gewinnung des Grossen, und ist das Grosse nicht allein gültig ohne den Besitz des Kleinen. Aber so sehr in manchen Fällen das Kleine eine Hilfe ist, um das Grosse zu ergründen, liegt darin kein allgemeines Gesetz. Es hiesse das Gewicht des Details überschätzen, wollten wir darin den alleinigen Schlüssel zum Grossen erkennen. Wir dürfen nicht vor lauter Details das Ganze aus den Augen verlieren. Und schliesslich müssen wir bedenken, dass es angesichts der verschiedenen Beschränkungen, die der Miliz gesetzt sind, immer notwendig sein wird, eine Auswahl zu treffen. Insbesondere unsere finanziellen, materiellen und zeitlichen Begrenzungen werden uns nie erlauben, uns mit allem und letztem voll zu befassen, so nutzbringend es uns auch erscheinen möchte. Wir müssen uns auf das entscheidend wesentliche beschränken und die Härte besitzen, Dinge von geringerem Gewicht beiseite zu lassen. Die Notwendigkeit zu unvermeidbaren Verzicht wird uns nicht selten schmerzlich berühren; aber es ist ein altes militärisches Prinzip, nur das notwendige Wenige zu tun, und dieses recht zu tun, als alles zu wollen und keines ganz erfüllen zu können. Die Bestimmung dessen, was im Dienste des Ganzen wesentlich und darum unverzichtbar ist, und jener Teile, die weniger wesentlich sind und ohne Gefahr für das Ganze beiseite gelassen werden können, ist ein Element der Lagebeurteilung des Führers. Er setzt die Schwergewichte, die bestimmend sind für die militärische Arbeit in einem Verband, und er ist massgebend für den Geist, in dem diese geleistet wird.



## SUT 85 Yverdon-Chamblon

In der nächsten Ausgabe veröffentlichen wir einen grossen, mehrseitigen Bildbericht über die Schweizerischen Unteroffizierstage 1985 in Yverdon-Chamblon. Zusätzliche Nummern können schon jetzt bestellt werden beim Zeitschriftenverlag Stäfa, 8712 Stäfa.

