

ULRICH ZWYGART

# Menschenführung



IM SPIEGEL  
VON  
KRIEGSERFAHRUNGEN

Huber

**Ulrich Zwygart**

# **Menschenführung**

**im Spiegel  
von  
Kriegserfahrungen**

**Verlag Huber, Frauenfeld**

**Umschlagbild:**

**Die 2. Kompanie des Infanterieregiments 578 (305. Infanteriedivision) angetreten in einem ausgetrockneten Flussbett zum Vormarsch (Juni 1942).**

**Die Division kämpfte von September 1942 bis Januar 1943 im Nordabschnitt (Traktorenwerk) von Stalingrad.**

**Die Aufnahme stammt von Pfarrer i. R. Hans Eckle, welcher der 2./578 als Gruppenführer angehörte.**

**3. Auflage 1992**

**© 1987 Verlag Huber, Frauenfeld  
Alle Rechte vorbehalten  
ISBN 3-7193-0986-X**

**Schutzumschlag von Ruedi Becker**

# Inhaltsverzeichnis

Dank des Autors	8
Vorwort von Brigadegeneral a. D. Heinz Karst	9
<i>I. Einleitung</i>	13
1. Ziel und Zweck dieses Buches	13
2. Grundlagen und Voraussetzungen	16
2.1 Zu den Begriffen «Soldat», «militärischer Führer», «Führung»	16
2.2 Problematik von Kriegserfahrungen und Kriegslehrnen	17
2.3 Das moderne Kriegsbild	19
2.4 Wehr- und Kampfmotivation	23
3. Abgrenzungen	25
3.1 Zur Abgrenzung von militärischer und ziviler Führung	25
3.2 Thematische Abgrenzung	26
4. Vorgehen	27
<i>II. Kriegserfahrungen als Prüfsteine für die Menschenführung</i>	29
5. Führerpersönlichkeit	29
5.1 Charaktereigenschaften und Persönlichkeit	29
5.2 Sittliche und ethische Werte	33
5.3 Kenntnisse, Können und Intuition	41
5.4 Belastbarkeit und Alter	49
5.5 Angstüberwindung	53
5.6 Vorbildliches Verhalten	57

<b>5.7 Standort im Gefecht</b>	61
<b>5.8 Vorkämpfen und Vorsterben</b>	66
<b>6. Mittel und Wege der Menschenführung</b>	75
<b>6.1 Sprache</b>	75
<b>6.2 Information</b>	79
<b>6.3 Fürsorge</b>	86
<b>6.3.1 Kennen der Unterstellten</b>	86
<b>6.3.2 Ablösung Einzelner und ganzer Einheiten</b>	88
<b>6.3.3 Verpflegung und Erholung</b>	90
<b>6.3.4 Feldpost</b>	94
<b>6.3.5 Sorge um Verwundete, Gefallene und psychische Ausfälle</b>	95
<b>6.3.6 Seelsorge</b>	99
<b>6.3.7 Therapien gegen das Warten und die Angst</b>	101
<b>6.3.8 Disziplin, Kontrolle und unpopuläre Massnahmen</b>	102
<b>6.4 Zwang</b>	107
<b>6.5 Die Kampfgemeinschaft und ihre Bedeutung für den Führer</b>	113
<b>6.5.1 Zur grundsätzlichen Bedeutung der Kampfgemeinschaft</b>	113
<b>6.5.2 Gruppenkohäsion</b>	115
<b>6.5.3 Gruppendynamik</b>	121
<b>6.5.4 Voraussetzungen für das Vertrauensverhältnis zwischen Führer und Kampfgemeinschaft</b>	126
<b>7. Zusammenfassung: Der Führer im Spiegelbild von Kriegserfahrungen</b>	133
 <i>III. Gedanken zu Auswirkungen auf die Armee im Frieden</i>	137
<b>8. Zur Ausrüstung</b>	138
<b>9. Zur Ausbildung und Erziehung</b>	141

<b>10. Zur Führerauswahl</b>	<b>148</b>
<b>11. Zum Soldatenberuf</b>	<b>152</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>156</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>179</b>
<b>Stichwörterverzeichnis</b>	<b>187</b>
<b>Der Autor</b>	<b>191</b>

## **Ich danke**

- Brigadegeneral a. D. Heinz Karst für die kritische Durchsicht des Manuskripts und das Vorwort zu diesem Buch;
- Brigadier Hans Rudolf Blumer für die Ermutigung, dieses Buch zu schreiben;
- Professor Dr. Rudolf Steiger, meinem Lehrer, für seine wichtigen Hinweise und Ratschläge;
- Dr. med. Jean-Pierre Pauchard, Dozent für Wehrpsychologie an der ETH Zürich, und den Mitarbeitern der Eidgenössischen Militärbibliothek für die Mithilfe bei der Quellenforschung;
- meinem Freund lic. iur. Jürg Dubs und meinem Berufskameraden Major i Gst Norbert Ritz für ihre wertvolle Lektorentätigkeit;
- meinem Freund Fürsprecher Daniel von Arx für die sorgfältige Korrektur der Druckfahnen;
- meiner Gattin Lourdes und meinem Sohn Gregory für ihr Verständnis und ihre moralische Unterstützung. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

*Ulrich Zwygart*

# Vorwort

Es bleibt für einen in Frieden und Krieg erfahrenen Truppenvorgesetzten, wie mich, erstaunlich, mit welcher Genauigkeit und Einfühlungsgabe ein junger Schweizer Berufsoffizier durch sorgfältige Auswertung der Geschichte moderner Kriege, der Erlebnisberichte von Soldaten meist unterer und mittlerer Dienstgrade, die im Gefecht unmittelbar am Feind sind, aus verschiedenen Feldzügen und Regionen dieser Erde wesentliche Elemente soldatischer Menschenführung herausgearbeitet hat. Er legt, gestützt auf seine Berufserfahrung als Berufsoffizier des Schweizer Heeres, ein Buch vor, das sich zu lesen lohnt, selbst wenn sein Thema sich nicht überall der Popularität erfreuen sollte.

Es hat seit 1945 zahlreiche Kriege, Bürgerkriege, blutige Putsche und noch blutigere Kämpfe von Guerrilleros, subversive Konflikte und psychologisch-revolutionäre Auseinandersetzungen gegeben. In nicht wenigen Gegenden der Erde halten sie an. In diese Kriege waren oder sind auch Siegermächte des Zweiten Weltkrieges verwickelt. Diese Geschichte lehrt unübersehbar, wie nüchterne Wehrbereitschaft, die Freiheitsmut und Selbstbehauptungswillen eines Volkes zum Ausdruck bringt, auch im Atomzeitalter die beste Sicherung gegen Aggression, politische Erpressung oder Fremdherrschaft ist. Ohne Zweifel ist es zutreffend, dass der Frieden mehr und mehr zur Lebensbedingung im Industriezeitalter, in der Epoche der ABC-Waffen geworden ist. Diese Maxime beherrscht Politik und Denken vieler Menschen. Die Realität der politischen Landschaft jedoch, in der wir leben, sieht anders aus. Nach wie vor ist der bewaffnete Staat der Normalfall. Selbst das Indien Gandhis hatte eine starke Armee. Sein gewaltloser Widerstand richtete sich gegen die britische Besatzungsarmee. Gegen äusseren Feind unterhielt Indien eine Armee.

Wenn man aber Streitkräfte hat, müssen sie in Führung, Erziehung und Ausbildung kriegstüchtig sein und stets auf einem möglichst hohen Standard kriegsnaher Ausbildung gehalten werden. Andernfalls wären sie nicht nur ein zu kostspieliges Instrument, sondern auch für Staat und Gesellschaft nicht tragbar. Um sie aber in langen Friedenszeiten kriegstüchtig zu erhalten, gibt es für das Führercorps kaum einen besseren Weg, als die stets besonnene Auswertung von Kämpfen auf modernen Kriegsschauplätzen, ohne in den Fehler zu verfallen, solche Auswertungsergebnisse unkritisch auf die eigene Lage und Armee zu übertragen. Hauptmann Dr. Zwygart, dessen herausragende Leistung eine solche kritische Auswertung der soldatischen Menschenführung darstellt, hat deutlich gemacht, dass die oft gravierenden Unterschiede in den Ursachen für Kriege, in der Motivation der Soldaten, der Mentalität der kriegsführenden Völker, der Bewaffnung und der Landschaften unterschiedliche Ergebnisse zeitigen. Er hat sich nicht gescheut, das blutige Antlitz jedes Krieges sichtbar zu machen, wohl wissend, dass ohne die «moralischen Größen» (Clausewitz) der Bürger und Soldaten jede Verteidigung und Sicherung des Friedens auf brüchigem Boden steht.

Bei allem Wandel aber des derzeit breiten Spektrums von Kriegsbildern bleiben eine Vielzahl von Elementaria soldatischer Menschenführung gültig, die keinem schleichen Verfall ausgesetzt sein dürfen: Was im Frieden nicht geübt, ausgebildet, erzogen und von den Soldaten in positiver Willenserklärung angenommen wird, wäre im Falle eines Krieges in unserer Zeit kaum nachzuholen. Der militärische Vorgesetzte aber, der seinen Auftrag ernst nimmt, wird eine Menge praktischer Handhabungen aus dem Buch «Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen» entnehmen können. Sein Autor hat es sich versagt, simple Rezepte zu geben; wohl aber stellt er tragfähige Leitlinien immer wieder praxisnahe heraus. Es wird heute im Militärwesen viel theoretisiert; der Wert des Buches von Ulrich Zwygart liegt in der praktikablen Auswertung.

Nur kriegsnahe Ausbildung, Übungen und Manöver, nur eine sachgemäße und harte Ausbildung, nur eine soldatische Erziehung zu Initiative und Gehorsam zugleich, geben Streitkräften Glaubwürdigkeit und ihren Soldaten das Bewusstsein, im letzten Ernst ihres Auftrages zu dienen. Jede Halbheit des Denkens und Handelns rächt sich im militärischen Bereich unbarmherziger als in jedem anderen. Der Autor lässt keinen Zweifel daran, dass er den Wandel der Kriegsbilder im Blick hat, die rasche Entwicklung der Waffen, Kampfmittel, der Elektronik und der Massenvernichtungswaffen. Gerade diese Waffen stellen eine Zäsur in der Geschichte des Wehrwesens, eine Wasserscheide in der Entwicklung der Menschheit dar. Sie stellen die aus den Traditionen des europäischen Soldatentums hervorgegangenen Führungserfahrungen in die «Feuerprobe der Antithese». Dennoch müssen Soldaten aufs engste an die «weltgeschichtlich wirksamen Tugenden und strukturellen Verhaltensweisen der militärischen Rollenträger traditioneller Art gebunden bleiben», so ein deutscher Wissenschaftler 1981. Der Autor des Buches hat sich diesen Herausforderungen gestellt und engagiert, temperamentvoll, aber doch mit der nötigen Distanz einen wichtigen Beitrag zu dem unerschöpflichen Thema beigesteuert, wie man unter den Bedingungen der tiefgreifend veränderten Zeitverhältnisse Soldaten führt, damit sie ihre Aufgabe, den Frieden für ihr Volk zu sichern, sinnvoll wahrnehmen können und im Ernstfall fähig zur Verteidigung sind. Natürlich beginnt der eigentliche Gewinn solcher Studien erst in der Umsetzung der Ergebnisse in die praktische Menschenführung in der Armee im Frieden. Insofern möchte man wünschen, dass dieses Buch nicht nur gelesen, sondern studiert wird.

*Brigadegeneral a. D. Heinz Karst*



# I. EINLEITUNG

## 1. Ziel und Zweck dieses Buches

«Krieg war immer, seit wir von Menschengeschicken wissen, und es waren keine Gründe für den Glauben da, er sei nun abgeschafft. Es war lediglich die Gewohnheit langen Friedens, die uns das vortäuschte. Krieg wird so lange sein, als die Mehrzahl der Menschen noch nicht in jenem Goetheschen Reich des Geistes mitleben kann. Krieg wird noch lange sein, er wird vielleicht immer sein.»<sup>1</sup>

Hermann Hesse  
(1877 – 1962, Dichter und Schriftsteller)

«Weil weitherum kein Krieg drohte, haben die bürgerlichen Ämter an Bedeutung zugenommen, deshalb hat auch lange niemand nach dem vergessenen Wissen geforscht. Beispiele sollen uns zeigen, dass es keineswegs unmöglich ist, Kenntnisse, deren Gebrauch vernachlässigt wurde, im alten Glanz wieder erstehen zu lassen. Auch bei unseren Vorfahren wurde das Kriegswesen des öfters vernachlässigt, immer aber wurde es zunächst aus Büchern neu gelernt und alsdann durch das Ansehen der Feldherrn gefestigt.»<sup>2</sup>

Flavius Renatus Vegetius  
(4. Jahrhundert, Beamter am weströmischen Kaiserhof in Mailand)

«In Friedenszeiten haben wir viel vernachlässigt und uns mit Frivolitäten beschäftigt, der Vorliebe der Menschen für Schaustellungen geschmeichelt und den Krieg vernachlässigt.»<sup>3</sup>

August Graf von Gneisenau  
(1760 – 1831, preussischer Feldmarschall)

**«Der Krieg wird von Menschen geführt. Wer den Krieg verstehen will, muss daher vor allem den Menschen in seinen Reaktionen gegenüber physischen und seelischen Einflüssen kennenlernen.»<sup>4</sup>**

**Conrad Franz Freiherr von Hötzendorf**

**(1852 – 1925, österreichisch-ungarischer Feldmarschall)**

**Westeuropa lebt – Gott sei Dank! – seit über 40 Jahren in einer längeren Friedensphase. Die neutrale Schweiz und ihre Armee blicken sogar auf eine sehr lange Periode des «Gewehr bei Fuss» zurück. Seit 1847 hat die Schweizer Armee keinen Krieg mehr geführt. Einzig im 2. Weltkrieg hatten Schweizer Piloten gegen einfliegende Flugzeuge der kriegsführenden Parteien gekämpft und sich bewährt.**

Diese lange Friedensphase bringt es aber mit sich, dass unsere Milizarmee langsam aber sicher Gefahr läuft, bewusst oder unbewusst den unerbittlichen Ernst des militärischen Auftrags aus den Augen zu verlieren. Das Manko der Kriegserfahrung können wir nur wettmachen, wenn wir uns dem Studium der Militärgeschichte, vor allem der jüngsten Kriege, widmen und uns mit ausländischen Entwicklungen und Erfahrungen auf dem Gefechtsfeld auseinandersetzen. Wer rastet, rostet bekanntlich. Mein Buch soll ein kleiner Beitrag zur «Rostprophylaxe» sein.

In deutscher Sprache sind bereits wegweisende Werke erschienen, die sich mit dem Soldaten und seiner geistigen, seelischen und körperlichen Situation im Krieg und im Kampf befassen. Ich denke in erster Linie an S. L. A. Marshall's «Soldaten im Feuer», Rolf Bigler's «Der einsame Soldat» und Elmar Dinter's «Held oder Feigling». Diese Autoren stützen ihre Erkenntnisse hauptsächlich auf Erfahrungen des Zweiten Weltkriegs und nehmen auch Stellung zu Problemen der Führung. Eine eigenständige, umfassendere Darstellung des Führers und des Führungsverhaltens im Krieg fehlt aber meines Wissens. Es mag seltsam erscheinen, dass ausgerechnet ein kriegsunerfahrener Schweizer diese Lücke zu schliessen ver-

sucht. Aber auch Bigler und Dinter haben ihre Schriften nicht aufgrund eigener Erlebnisse verfasst, was den Vorteil unbelasteter, kritischer Distanz hat. Zudem nimmt die Zahl der Kriegserfahrenen in Westeuropa ständig ab. In der Bundeswehr leistet heute kein Soldat mehr Dienst, der im Zweiten Weltkrieg an der Front gestanden hat. Brigadegeneral a.D. Heinz Karst hat im Zweiten Weltkrieg zuerst als Leutnant, später als Kompanie- und Bataillonskommandant Truppen im Kampf und in der Bundeswehr eine Brigade im Frieden geführt. Er hat mir viele Fragen beantwortet und auch das Manuskript kritisch durchgelesen. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte kann meine Arbeit vielleicht zur Lückenfüllung im Bereich «Menschenführung im Krieg» beitragen.

## 2. Grundlagen und Voraussetzungen

### 2.1 Zu den Begriffen «Soldat», «militärischer Führer» und «Führung»

Jeder Angehörige des militärischen Personals nationaler Streitkräfte ist Soldat, unabhängig von seinem Rang und seiner internen rechtlichen Stellung.

Der Begriff «Soldat» grenzt sich damit ab vom Begriff «Söldner», der gegen Geld für fremde Interessen kämpft.

Militärischer Führer ist, wem Soldaten unterstellt sind und wer mit ihnen zusammen einen Auftrag zu erfüllen hat. Auch der militärische Führer ist Soldat. Aufgrund besonderer Eigenschaften und eines bestimmten Auswahlverfahrens werden ihm Befehlsgewalt über andere Soldaten und ein entsprechender Dienstgrad bzw. Rang verliehen. Das Führungskorps einer Armee besteht aus Unteroffizieren und Offizieren.

Die Definitionen von Führung sind zahlreich und vielfach nicht leicht verständlich:

«Führung ist jener schöpferische Akt, der Menschen, technische Mittel und Verfahren einer einheitlichen Zielsetzung unterordnet und in Raum und Zeit koordiniert zur Wirkung bringt, bis der angestrebte Effekt erreicht wird.»<sup>1</sup>

«Führen heisst leiten und umgehen mit einem aus Geist, Menschen und Materie zusammengefügten lebendigen Organismus, dazu bestimmt, Aufgaben zu lösen.»<sup>2</sup>

«Menschenführung ist bewusste, intentionale und auf konkrete Ziele gerichtete Steuerung des menschlichen Verhaltens im Blick auf die Gesamtheit der Verhaltensweisen.»<sup>3</sup>

Führung ist im Kern ein menschliches Problem. Führung ist immer *Führung von Menschen*. Es ist das Einwirken und das Beeinflussen von Menschen in eine bestimmte Richtung.<sup>4</sup>

Somit geht es um die Handhabung des Subtilsten, was an Werkstoff nur immer denkbar ist: der menschlichen Persönlichkeit.<sup>5</sup>

Führung bleibt immer ein *Wagnis*, weil es sich um einen kreativen, zutiefst menschlichen Prozess voller Versuche und Irrtümer, Siege und Niederlagen, richtigem Timing und glücklichem Zufall, Intuition und Einsicht handelt.<sup>6</sup>

Führung bedeutet *Führertum*: Das persönliche Beispiel, das Vormachen und das Vorleben sind erfolgversprechender als blosse Befehle, Weisungen oder Anordnungen.<sup>7</sup> Die Worte Edgar Schumachers sind zeitlos: «Wer Menschen ergreifen will, muss selber ergriffen sein; wer Wege aufzuzeigen versucht, muss unterwegs sein.»<sup>8</sup>

Damit hebt sich die Führung über die Begriffe «Leitung» bzw. «Management», wo es vorwiegend um rein Technisches, wie das Planen, Organisieren, Kontrollieren, Lösen von Problemen und Abwickeln von Prozessen geht.

## **2.2 Problematik von Kriegserfahrungen und Kriegslehren**

Eine Armee ohne Kriegserfahrungen ist zweifelsohne auf das Studium und die Auswertung ausländischer Kriegsberichte und -erfahrungen angewiesen. Der Zugang zu diesen Quellen ist für uns besonders wertvoll, darf aber nicht dazu verleiten, unbesehen und unkritisch fremde Kriegserfahrungen zu übernehmen:<sup>1</sup>

- Erstens besteht die Gefahr, einmalige Erfahrungen zu allgemein gültigen Lehren zu küren. Als Beispiel sei an das Konzept der Maginot-Linie erinnert, welches auf den Erfahrungen des Stellungskrieges im 1. Weltkrieg beruhte, den Entwicklungen der Nachkriegszeit und insbesondere dem Bewegungskrieg mit kombinierten Panzer- und Luftangriffen aber keine Beachtung schenkte. Diese Art Kriegserfahrungen umzusetzen, führt schlussendlich dazu, dass der letzte, nicht aber der nächste Krieg vorbereitet wird.

Zweitens gibt es grundsätzliche Unterschiede zwischen Kriegserfahrungen ausländischer Armeen: Die allgemeine politische Konstellation des israelischen Soldaten, der 1967 und 1973 einen Existenzkampf führen musste, sind verschieden von der Ausgangslage des deutschen Landsers im Russlandfeldzug, des US-Soldaten in Korea oder Vietnam und des britischen Berufssoldaten auf den Falklandinseln. Hinzu kommt, dass Kriegsschauplätze wie die russische Steppe, die Sinai-Halbinsel oder der vietnamesische Dschungel wenig bis gar nichts mit dem dicht besiedelten Raum Zentraleuropa gemeinsam haben.

- Drittens dürfen die für Kriegserfahrungen bestimmenden Faktoren nicht ausser Acht gelassen werden: Hinweise über den Einsatzwillen, die Moral, den Ausbildungsstand oder das Führungsverhalten des Chefs sind oft aufschlussreicher als das daraus resultierende Ergebnis.<sup>2</sup>

Unser Leben baut in vielen Belangen auf Erfahrungen auf. Mit Hilfe von eigenen Erfahrungen und dem Wissen aus anderen Erfahrungswerten überwinden wir neue Lebenslagen und entwickeln uns stetig weiter. So schälen sich aus Erfahrungen vergangener Kriege und aus dem Studium moderner Waffengänge Erkenntnisse heraus, die durchaus Massstäbe für das Bestehen im Gefecht abgeben können, es sei denn man lösche mit Atomwaffen ganze Länder und Lebensbereiche aus.<sup>3</sup>

Meines Erachtens gibt es im Bereich der Führung hinter den vielen Kriegserfahrungen ein von Zeitpunkt und Ort unabhängiges «gemeinsames Vielfaches»<sup>4</sup>: Der Mensch steht auch heute noch im Mittelpunkt, trotz zunehmender Technisierung und trotz Einzug des Computers in das militärische Denken und Handeln. Viele Aussagen zur Menschenführung, die vor Jahrzehnten gemacht wurden, haben nichts an Aktualität verloren, weil sich die menschlichen Grundwerte im Verlaufe der Zeit doch nur sehr unwesentlich ändern<sup>5</sup> und weil im Inferno des Kampfes nach wie vor der Soldat als Mensch steht, ganz egal welches der politisch-ideologische Hintergrund eines Krieges ist und wo dieser stattfindet.

## **2.3 Das moderne Kriegsbild**

Der Soldat des 20. Jahrhunderts sieht sich mit folgenden Kriegsbildern konfrontiert:

### **2. Weltkrieg:**

«Das Gefechtsfeld ist kalt. Es ist die einsamste Gegend, in der Menschen beisammen sind ... Das Schlimmste am Gefechtsfeld ist seine Leere. Kein Mensch bewegt sich darauf. Man sieht wenig oder keine Anzeichen eines Kampfes. Über allem liegt grosse Ruhe, die viel unheildrohender wirkt als die gelegentlich ausbrechenden Feuerstürme ..., der Soldat hat das Gefühl, ganz plötzlich einsam und verlassen dazustehen in der Stunde seiner grössten Gefahr ... Es gibt nichts zu sehen. Das Feuer kommt von nirgends und doch ist es Feuer.»<sup>1</sup>

«Bis auf vereinzelte Geschosse, die im Hafenbereich explodierten, war die Nacht ruhig. Dennoch war es unmöglich zu schlafen, so stark war das Gefühl der Gefahr ...

Meine grösste Angst bestand darin, dass die Deutschen in den nächsten Minuten durchbrechen könnten, und ich (verwundet) zurückgelassen in ihre Hände fiele. Das war eine Angst, die uns alle beherrschte. Wir hatten wirre und schreckliche Vorstellungen von dem, was uns erwarten würde, wenn die Nazis uns gefangen nehmen.»<sup>2</sup>

«Dies war eine Phase im Krieg, die für mich eine Phase der grössten Belastung, des grössten persönlichen Stresses gewesen ist. Während unseres täglichen Flugeinsatzes wussten wir, dass von unserem Verband – meine Staffel hatte 15 Flugzeugführer – nach jedem Einsatz mindestens 1 – 2 Kameraden fehlen würden. Das ging so über Tage, Monate, von Anfang August bis zum Ende der Luftschlacht im September 1940. Die Anforderungen des einzelnen Piloten hatten Grenzen erreicht, die man kaum beschreiben kann, die nicht vorstellbar sind.»<sup>3</sup>

«Wir konnten uns nur auf den Boden werfen und beten. 45 Minuten lang lag das Feuer auf unseren Stellungen. Überall wurden Soldaten verwundet und getötet, aber wir konnten nichts dagegen tun, niemand konnte uns helfen.»<sup>4</sup>

«Am 18. Juli 1944 versuchte ein britisches Korps, den deutschen Verteidigungsraum südlich Caen zu durchbrechen. Zuerst deckten 1700 Bomber den nur 2 km breiten Durchbruchsraum mit «Bombenteppichen» ein, dann schossen 550 Geschütze eine Feuerwalze, hinter der 877 Panzer vorbrachen.

In Leutnant von Rosens «Tiger»-Panzerkompanie war im Bombenhagel ein Mann wahnsinnig geworden, zwei weitere hatten Selbstmord begangen. Von der 100 Mann starken Kompanie waren 15 gefallen, entweder durch Splitter oder durch den Luftdruck, der stark genug war, einen der 56 t schweren Panzer auf den Kopf zu stellen... Doch noch schlimmer war es für die Infanterie... die Überlebenden der 16. Luftlandedivision, die man aus den un gepflügten Ruinen von Colombelles zog, zitterten nach dem erlittenen Lärm, Druck und Schrecken hältlos. Viele waren unfähig, ihre Gliedmassen zu beherrschen, und als man sie in Gefangenschaft abführte, musste man ihnen erlauben, sich am Strassenrand hinzusetzen und sich so weit zu erholen, dass sie wieder geradeaus gehen konnten.»<sup>5</sup>

#### Gespräch zweier «alter Hasen»:

«Hast du Angst?» – «Ja.» – «Ich auch.» – «Verdammmt, dass man sich's nicht abgewöhnen kann.» – «Nein, Gott sei Dank.» – «Ein Soldat ohne Angst ist wie ein Zahn ohne Nerv, stirbt, ohne Alarm zu schlagen.»<sup>6</sup>

#### Nahostkriege:

«Ein Mörsergeschoß explodierte in unserer Nähe und warf eine Staubwolke auf. Um uns flogen Erdstücke und Steinsplitter wie aufgeschreckte Hornissen... Als er seinen Kopf hob, sah ich in seinem Gesicht die Angst... Er war bleich. Dicke Schweißtropfen standen auf seiner Stirn, rollten über seine Augenbrauen und benetzten seine Augen.»<sup>7</sup>

«Dieses Abwarten, diese Furcht vor der Aktion war mir bekannt. Dieses Warten, Unsicherheit, Spannung... ist keine Angst, es ist eine Mischung aus all diesen Dingen zusammen... Doch wann hatte ich dennoch Angst? Als uns vier Mig-Kampfflugzeuge angriffen. Damals hatte ich das Gefühl, es ist aus.»<sup>8</sup>

«Dies ist die grausamste Nacht, die wir jemals erlebt haben, in der wir Tod, Hunger, Durst, Furcht und Kälte vor Augen

haben ... wir wissen nicht, wo wir sind, und was wir tun sollen. Wir haben nicht eine einzige Kugel abgefeuert, aber unsere Ausfälle sind schwer.»<sup>9</sup>

#### Falklandkrieg:

Wir griffen ein Ziel an, das mit Artillerie-Feuer eingedeckt worden war und noch beschossen wurde, als wir davor standen, ... das Feuer war grausam, es tötete nicht nur eine grosse Zahl argentinischer Soldaten, sondern bewirkte auch, dass zuguterletzt nur wenige blieben, um zu kämpfen. Eine Menge machte sich davon; einzelne Soldaten gerieten in Panik, liefen zurück und rissen so die Massen mit sich.»<sup>10</sup>

«Nach den ersten Aktivitäten der stets in Uniform agierenden SAS-Teams (britischer Special Air Service) und dem Erkennen ihrer Anwesenheit durch die argentinischen Kräfte ergab sich erhebliche Nervosität bei den Soldaten, insbesondere bei den Wachen, und in Einzelfällen auch panische Reaktionen.»<sup>11</sup>

Chaos, sich rasch ändernde Lagen, ohrenbetäubender Lärm, Rauch, Gestank, Schreie, Stöhnen von Verwundeten, Feuer von überall und von nirgends, Ungewissheit ... Der moderne Krieg hält für den Soldaten mit Worten schwer beschreibbare Schrecknisse bereit. Einige Ereignisse müssen so furchtbar sein, dass der Tod wie eine Erlösung wirken mag.<sup>12</sup>

Die unmittelbaren Auswirkungen dieses Kriegsbildes sind Angst,<sup>13</sup> Furcht,<sup>14</sup> Schock,<sup>15</sup> und Panik.<sup>16</sup> Die Angst ist die alle Soldaten verbindende Gemeinsamkeit; im intensivsten und anhaltenden Kampfgeschehen beginnt jeder, Führer und Geführte, Angst zu verspüren.<sup>17</sup> Psychische Kampfreaktionen sind eine Tatsache. Wissenschaftliche Untersuchungen haben dies mit dem – im Vergleich zu der Anzahl Verwundeten – relativ hohen Prozentsatz psychisch bedingter Ausfälle bewiesen.<sup>18</sup>

Der Gefechtsablauf hat sich in den letzten Jahren zeitlich (Nachtkampf) und räumlich («Rundumbedrohung»: terrestrisch, aus der Luft und aus dem Äther) stark ausgedehnt und ist insgesamt unberechenbarer geworden. Die nötige Führung des Gefechts in Ortschaften und Ballungszentren sowie in Wäl dern erfordert den Kampf in kleinen Gruppen, notfalls allein.

Gleichzeitig sind Waffen und Waffensysteme effizienter, das heisst noch feuerkräftiger geworden.

Dies hat zunächst zur Folge, dass sich einerseits eine Zunahme angstverursachender Faktoren im Kampf abzeichnet und sich andererseits die Last der unmittelbaren Kampfverantwortung mehr und mehr verlagert auf die Schultern der unteren Führung, der Zugführer und Gruppenführer, ja auf den einzelnen Mann.<sup>19</sup> Die *Selbständigkeit der unteren Führung*, des Teams und des Einzelkämpfers nimmt zu.

Niemand weiss, wie sich eine Truppe nach einem selbst nur mit niedrigen Kilotonnen-Werten zur Detonation gebrachten Atomsprengkörper oder während eines Angriffs mit modernen chemischen oder biologischen Kampfmitteln verhalten wird. Ereignisse wie der nächtliche Stromausfall in New York, das Reaktorunglück in Tschernobyl oder der Chemieunfall in Schweizerhalle haben in Kürze Gefühle der Hilflosigkeit, Hysterie- und Panikbereitschaft unter Teilen der Bevölkerung hervorgerufen. Dennoch wäre es nicht angebracht, daraus ein endgültiges Urteil über die Widerstandsfähigkeit und die Opferbereitschaft des westeuropäischen Soldaten der Gegenwart ableiten zu wollen. Eine Armee, welche die psychologische Vorbereitung auf solche Ereignisse in ihre Ausbildung im Frieden miteinbezieht, sollte nämlich noch handeln können.

Angst und psychische Kampfreaktionen sind normale Erscheinungen des modernen Krieges. Jeden können sie in unterschiedlichem Masse treffen und jeder muss lernen, damit umzugehen.<sup>20</sup>

Die Suche nach jenen positiven Faktoren, die den Soldaten befähigen, das Elend des Krieges und die natürliche Angst zu überwinden und noch zu kämpfen, hat verschiedenste Wissenschaftler und Autoren zu ähnlichen Ergebnissen geführt: Es sind in erster Linie das Vertrauen in die eigene Persönlichkeit, das Vertrauen in die Grundwerte, das Vertrauen in die Ausbildung, Waffen und Geräte, das Vertrauen in Unterstellte und Kameraden sowie das Vertrauen in die unmittelbare Führung.<sup>21</sup>

## **2.4 Wehr- und Kampfmotivation**

Wehrmotivation wird umschrieben als die geistige Einstellung der Gesellschaft zur militärischen Landesverteidigung. Der kollektive Wehrwille der Bevölkerung stellt die Grundlage dar für die individuelle Dienstmotivation<sup>1</sup> in Friedenszeiten und die Kampfmotivation im Gefecht.

Moral der Truppe und Moral der Zivilbevölkerung sind untrennbar: Als in Amerika die Mehrheit der Bevölkerung den Sinn des Krieges in Vietnam nicht mehr einsah, wurde es immer schwieriger, die Soldaten zum Kämpfen zu motivieren. Warum sollten sie ihr Leben riskieren, wenn ihre Leute in der Heimat den Krieg für sinnlos hielten?<sup>3</sup> – Die israelischen Streitkräfte machten ähnliche Erfahrungen: Je länger der Libanonfeldzug dauerte und je mehr Opfer zu beklagen waren, ohne dass eine klare Entscheidung zu Gunsten Israels erreicht werden konnte, desto weniger fand dieser Krieg die Zustimmung der Zivilbevölkerung zu Hause. Die sinkende Moral an der «Heimatfront» übertrug sich auf die Truppe. Zum erstenmal in der jungen Geschichte Israels nahm die Zahl der Freiwilligen ab, jene von Desertionen (nicht im Gefecht) zu; es soll sogar zu Fällen von Selbstverstümmelungen gekommen sein, um dem Militärdienst zu entgehen.<sup>4</sup> – Positiv auf den Kampfwillen der eigenen Soldaten auf Falkland wirkte sich der moralische Rückhalt des britischen Volkes aus. Die englischen Berufssoldaten wurden von einer breiten Zustimmung getragen; sie fühlten, dass ihr Heimatland stolz auf sie war.<sup>5</sup> Zwar stand auch die argentinische Bevölkerung geschlossen hinter Regierung und Armee. Die Besetzung der Malvinas wurde fanatisch begrüßt. Dagegen kämpften die Soldaten – mit Ausnahme der Piloten – nur widerwillig und ihre Moral war schlecht. Es fehlte ihnen offensichtlich an der Kampfmotivation.<sup>6</sup>

Kampfmotivation wird definiert als Kampfwillen, als Bereitschaft des Soldaten, im Gefecht und in grösster Gefahr seinen Auftrag zu erfüllen. Dazu gehört in letzter Konsequenz auch, den Feind unter Inkaufnahme des eigenen Todes zu besiegen.<sup>7</sup>

Im unmittelbaren Kampfeinsatz spielen Fragen nach dem eigenen Schicksal und nach demjenigen der nächsten Kameraden für den Soldaten die erste Rolle. Ideologisches ist von untergeordneter Bedeutung. Die wesentlichsten Bestimmungsgrößen für die Kampfmotivation sind das Kennen des Nebenmannes, das Wissen um sein wahrscheinliches Handeln in einer unmittelbar bedrohlichen Kampfsituation, die Überzeugung, von den anderen Kameraden der kleinen Kampfgemeinschaft in der Gefahr nicht allein gelassen zu werden und das Vertrauen, dass der Führer sein Handwerk beherrscht und kein unnötiges Risiko mit Folgen für die Kampfgemeinschaft eingeht.<sup>8</sup> Kampfmotivationsfördernde Faktoren sind im weitern die Angstüberwindung, das Vertrauen in die eigenen Waffen und der Selbsterhaltungstrieb.<sup>9</sup>

Die wechselseitige Beziehung zwischen Wehr- und Kampfmotivation kommt darin zum Ausdruck, dass in Kampfpausen auch über die Legitimität des Krieges und die Haltung der Bevölkerung nachgedacht sowie darüber mit Kameraden gesprochen wird.<sup>10</sup>

### **3. Abgrenzungen**

#### ***3.1 Zur Abgrenzung von militärischer und ziviler Führung***

Die ausführliche Behandlung dieser Abgrenzungsfrage würde den Rahmen des vorliegenden Buches sprengen.

Ich beschränke mich deshalb auf einige grundsätzliche Bemerkungen.

Gemeinsamkeiten sind ohne Zweifel gegeben:

Erstens geht es in beiden Bereichen primär um die Führung von Menschen. Zweitens gibt es historisch gewachsene Parallelen.<sup>1</sup> Und drittens sind in einer Friedensarmee die stetig zunehmende Administration, Finanz- und Personalplanung, Technisierung und Komplexität aller Entscheidungen Charakteristika, die den Vergleich mit der Führung in zivilen Unternehmen in weiten Bereichen zulassen.<sup>2</sup>

Wenn amerikanische Autoren die Erwartungen an zivile Führerpersönlichkeiten dahingehend formulieren, dass diese führen, indem sie «mit sich ziehen», erreichbare, wenn auch herausfordernde Erwartungshorizonte schaffen und den Fortschritt in ihrer Richtung belohnen sowie den Geführten Gelegenheit geben, ihre eigene Initiative und Erfahrung zu nutzen,<sup>3</sup> so dürfte diese Anspruchshaltung auch auf den militärischen Führer in der Ausbildungssituation im Frieden anwendbar sein.

Wird aber vom militärischen Führer im Kampf erwartet, seinen Soldaten den Weg zu weisen, einen oder mehrere an das Ziel zu bringen,<sup>4</sup> so wird deutlich, dass hier der Antagonismus zwischen ziviler und militärischer Führung liegen muss. Der militärische Führer führt im Krieg Menschen unter Todesbedrohung; sein Fehler kann mehreren, im Extremfall Tausenden das Leben kosten. Der zivile Führer hat grundsätzlich nicht mit der fatalen Alternative Leben oder Tod für sich und seine Mit-

arbeiter zu rechnen, so wenig wie letztere bereit sein müssen, notfalls ihr Leben in die Waagschale zu werfen.<sup>5</sup>

### ***3.2 Thematische Abgrenzungen***

Es gibt Faktoren, die zwar für das Verhalten der Truppe im Krieg von Bedeutung sind, vom Führer hingegen nicht oder nur in sehr geringem Masse selber beeinflusst werden können. Dazu gehören die Wehrmotivation, Bewaffnung und Ausrüstung, die auszuführenden Gefechtsaufträge sowie der persönliche Lebenslauf des Soldaten (Herkunft, Familie, Bildung, Beruf, Glaube, Gesundheit) und das daraus resultierende Vertrauen in die eigene Persönlichkeitswerte.

Diese nicht zu unterschätzenden Faktoren werden in dieser Arbeit nur am Rande berücksichtigt.

## **4. Vorgehen**

Ausgangspunkte und zugleich Prüfsteine allfälliger Wertungen sind Erfahrungsberichte und Untersuchungen verschiedenster wissenschaftlicher Richtungen der grossen bewaffneten Auseinandersetzungen der letzten 50 Jahre. Die Quellen sind mehrheitlich schriftliche Berichte, die im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg, den Korea- und den Vietnamkrieg, die Nahostkonflikte von 1967 und 1973 sowie die Kriege der jüngsten Vergangenheit (Afghanistan, Falkland und Libanon) entstanden sind und der wissenschaftlichen oder auch der persönlichen Bewältigung des jeweiligen Krieges dienen.

Wenn unter den Berichten besonders viele aus der deutschen Wehrmacht zitiert sind, so nicht, weil der Verfasser deutsches Landserum verherrlichen möchte. Es kann jedoch nicht übersehen werden, dass die Deutschen in der Kriegsberichterstattung und in der Quellenauswertung, wie leider auch in unheilvoller Bereichen, mit grösster Akribie vorgegangen sind. Sie haben im übrigen das Phänomen Krieg traditionell auch philosophisch am tiefgründigsten erforscht und zu ergründen versucht (Clausewitz).

Der militärische Führer, der bereits in seiner potentiellen Funktion als «Angstüberwinder» (vgl. Ziffer 2.3) und «Kampfmotivator» (vgl. Ziffer 2.4) erkannt ist, steht im Mittelpunkt der Quellenauswertung. Als Ergebnis wurde angestrebt, dem Geheimnis wirkungsvollster Führung in Krisen und im Kampf näher zu kommen, ohne der Versuchung zu erliegen, Idealbilder zu zeichnen. Daran schliessen sich persönliche Gedanken des Verfassers über wünschbare Auswirkungen auf Führung, Ausbildung und Erziehung in der Schweizer Armee.

Mein Buch spricht vor allem den Führer von Kampftruppen an. Das heisst nun aber nicht, dass Führer von Stabs-, Versor-

gungs- oder Transportformationen das Buch weglegen können. Im Gegenteil, diese Führer haben zwar hauptsächlich Kampfunterstützungsaufträge auszuführen; doch müssen sie bedenken, dass ein moderner Krieg keine linearen Fronten kennt und überraschend weite Teile eines Landes mit verdeckter und offener Kriegsführung befallen kann. Der Kampf wird dort geführt werden müssen, wo auch der Gegner ist, und das kann beim heutigen Stand der Technik fast überall sein.

# II. KRIEGSERFAHRUNGEN ALS PRÜFSTEINE FÜR DIE MENSCHENFÜHRUNG

## 5. Führerpersönlichkeit

### 5.1 *Charaktereigenschaften und Persönlichkeit*

Viele Autoren mit Kriegserfahrung unterstreichen, wie bedeutend positive charakterliche Eigenschaften eines Führers seien.<sup>1</sup> Konkretere Hinweise finden sich selten. Dies erstaunt weiter nicht, gibt es doch die «ideale Führerpersönlichkeit» ebensowenig wie den «zum Führer geborenen Menschen.»<sup>2</sup> Die Erkenntnisse der Führungspychologie deuten klar darauf hin, dass von Grund auf verschiedene Persönlichkeiten gute Führer sein können.<sup>3</sup> Kommt dazu, dass Führungserfolg während der Ausbildung im Frieden keine sichere Gewähr für Führungserfolg im Kampf ist.<sup>4</sup>

Diese Buch will nicht – ausgehend von Persönlichkeitsbeschreibungen der Kriegsliteratur – Eigenschaften und Wesensarten des idealen Führers auflisten. Vielmehr soll es dem Geheimnis des im Kampf erfolgreichen Führers etwas näher kommen.

Führerpersönlichkeiten des Zweiten Weltkrieges werden zum Beispiel wie folgt charakterisiert:

Nicholson, Kommandant von Calais während des Westfeldzuges 1940, blieb bei all den Enttäuschungen und Frustrationen dieses hoffnungslosen Kampfes immer völlig ruhig. Er gab denen, die um ihn waren – insbesondere den Franzosen – das nötige Vertrauen.<sup>5</sup>

Der stellvertretende Kommandeur des bei Monte Cassino kämpfenden 2. Polnischen Korps über seinen Chef:

«Ich muss feststellen, dass wir alle auf unseren Korpskommandeur, General Anders, blickten. Er war immer ruhig und voller Siegeszuversicht, er spornte uns alle an, ... sein Glaube wirkte bis hin zum letzten Mannschaftsdienstgrad.»<sup>6</sup>

Walter Nehring, Stabschef des XIX. Armeekorps, beschreibt seinen ehemaligen Chef, General der Panzertruppe Heinz Guderian:

«Besonders im Krieg ... waren die Soldaten angetan von seiner warmen Menschlichkeit, ... er war ein Kommandeur, für den man sich bereitwillig einsetzte – bewundernswert durch seine Gabe zu ermutigen, witzig und mitreissend in seinen Bemühungen, das Beste aus einem herauszuholen.»<sup>7</sup>

Von Metzsch, 1. Generalstabsoffizier bei der 90. Panzergrenadier-Division, die bei Monte Cassino kämpfte, beurteilte seinen Chef, Generalmajor Baade, wie folgt:

«Dieser gute und edle Mensch war der lebendige Gegenbeweis gegen die oft gehörte These, dass nur der Erfolg haben könne, der rücksichtslos und egoistisch seine Ellenbogen zu gebrauchen verstehe. Wohl, er gebrauchte sie hin und wieder, aber niemals für sich selbst, niemals aus Ehrgeiz, niemals um eines fragwürdigen Ansehens willen, nur für die ihm gestellte Aufgabe und vor allem für die ihm anvertrauten Soldaten. Es war ihm gleichgültig, was man von ihm dachte. Es schmerzte ihn, wenn ihn Menschen missverstanden, die er schätzte und liebte. Und er liebte wahrhaft seine Soldaten, gleich welchen Ranges. Es ging viel Kraft von ihm aus. Eine grosse Menschenliebe war in diesem nach aussen oft so rauen und anscheinend unzugänglichen Soldatenherzen lebendig. So musste er sich in krassem Gegensatz zu einem System sehen, das zwar phrasenweise von Liebe zu Volk und Vaterland tönte, im Grunde aber beherrscht war von einer tiefen Verachtung des Menschen als Individuum.»<sup>8</sup>

Oberfeldwebel Josef Schreiber, Träger des Eichenlaubes zum Ritterkreuz des Eisernen Kreuzes, wurde im März 1943 in den Kämpfen bei Orel zur Legende. Ein ehemaliger Angehöriger seines Zuges erinnert sich:

«Was er denkt, erfährt niemand; aber Ruhe und Überlegenheit zeichneten ihn aus und übertrugen sich auf seine Untergebenen.»<sup>9</sup>

Er war weder der Draufgänger, der andere in seiner Begeisterung mitzureissen vermochte, noch der wilde Haudegen. Unter den Stubenkameraden der Konstanzer Grundausbildungsmonate galt er als der ruhigste; er war fast schüchtern und kaum auffallend. Aber er übertrug Vertrauen. Sein Ernst, mit dem er übernommene Aufgaben anpackte, die Sorgfalt, mit der er die Ausführung von Aufgaben vorbereitete, diese Eigenschaften errangen ihm das Vertrauen seiner Soldaten, dazu die Achtung seiner Vorgesetzten.<sup>10</sup>

Der amerikanische Kriegsberichterstatter und Oberst S. L. A. Marshall nennt Enthusiasmus, Wohlwollen, Anstand, Gerechtigkeit und Treue als wichtigste Charaktereigenschaften eines Führers. Der Krieg sei eine viel zu gewalttätige Sache, um auch noch Platz für gewalttätige Führer zu lassen:

«Ich habe Rohlinge im Gefecht gesehen, für die es kein anderes Mittel zur Kommandoausübung gab als die Beschimpfung ihrer Leute. Aber es bleibt mir noch vorbehalten, denjenigen zu finden, der auf diese Weise seine Truppe zusammenhalten konnte, wenn es hart auf hart ging, und wenn bei der Mannschaft die Furcht vor dem Feinde die Angst vor dem Vorgesetzten zu überschatten begann.»<sup>11</sup>

Israelischen Quellen sind folgende Beschreibungen von Führern entnommen:

Der ehemalige General Chaim Herzog über israelische Generäle:

«Bar-Lev (im Sechstagekrieg General Rabins Vizestabschef und 1968 Generalstabschef der Israelischen Verteidigungstruppen, der Verf.) war ein ruhiger, strenger, sehr langsam sprechender und entschlossener Mann...»<sup>12</sup>

«General Hod erwies sich als dynamischer und kraftvoller Befehlshaber der Luftwaffe. In seiner sehr freimütigen Art, die in einer stakkatoartigen Redeweise zum Ausdruck kam, zwang er dem Generalstab häufig seine Ansichten auf und sicherte der Luftwaffe so im Budget und in anderen Bereichen eine deutliche Vorrangstellung. Er war innovativ und kühn, und diese Wesenszüge kamen in dem wagemutigen und brillanten Plan für die Eröffnung des Sechstagekrieges sehr klar zum Ausdruck.»<sup>13</sup>

Über Generalmajor Mandler, Kommandant der Division, die im Yom-Kippur-Krieg 1973 die Kanallinie hielt:

«Mit Mandlers Tod ging den Israelischen Verteidigungsstreitkräften ein Offizier von ungewöhnlicher Integrität verloren. Besonders herausragend war seine Loyalität gegenüber Vorgesetzten und Untergebenen.»<sup>14</sup>

Yigal Lev, Einheitskommandant im Sechstagekrieg, sieht seine Rolle als Kompaniechef folgendermassen:

«In meiner Truppe werde ich nicht ‹Herr Kommandant› genannt, sondern bei meinem Vornamen gerufen. Ich esse wie alle aus dem Blechgeschirr und schlafe wie alle im Schlafsack, nur mein Tagespensum ist länger als das meiner Soldaten. Am ersten Tag des Sechstagekrieges wurde mir plötzlich klar, dass diese Erziehung die richtige war und ich nicht bereit wäre, auch nur ein Jota daran zu ändern. Nur so kann man das Vertrauen seiner Soldaten gewinnen.»<sup>15</sup>

Ein israelischer Soldat spricht von seinem Kompaniechef:

«Man hatte grosses Vertrauen zu ihm. Er hatte persönlichen Kontakt zu vielen Leuten der Einheit ... Er hat sie noch nie angelogen ... Er spricht niemals mit Pathos, und er ist auch nicht so ein Typ, der nur Befehle erteilt.»<sup>16</sup>

So verschieden diese Beschreibungen sind, eines wird deutlich: Eine abschliessende Aufzählung von charakterlichen Voraussetzungen für den idealen Führer ist nicht möglich. Trotzdem muss folgender Schluss gezogen werden: Wer als Führer Ruhe, Menschlichkeit und Vertrauen ausstrahlt, findet leichter

Erfolg als wer nervös, roh oder misstrauisch wirkt. Ein gewisses Mass an positiven Persönlichkeitsmerkmalen ist unabdinglich.<sup>17</sup>

Weit wichtiger als der Versuch einer Typologie von Führereigenschaften ist aber die *Frage nach der Wirkung des Führers*. Edgar Schumacher hat dazu geschrieben: «Nicht der Name, nur die Wirkung macht den Chef. Seine Sorge ist nicht die, ob er bekannt und ob anerkannt, sondern die viel brennendere, ob er wirkend sei. Er weiss, dass er kein anderes Werkzeug hat als seine Persönlichkeit.»<sup>18</sup>

Alle in diesem Kapitel skizzierten Führer haben es auf ihre eigene persönliche Art verstanden, das Vertrauen ihrer Unterstellten zu gewinnen und auf diese Menschen ziel- und zweckgerichtet einzuwirken. Anerkennung, Gefolgschaft und militärischen Erfolg hatten sie aufgrund der positiven Ausstrahlung ihrer Persönlichkeit; sie waren befähigt, in allen Situationen Vertrauen zu erwecken, zu fördern und zu erhalten.

## 5.2 *Sittliche und ethische Werte*

Im Krieg gibt es Situationen, in denen der Führer nicht nur nach militär-technischen, taktischen Regeln, sondern in erster Linie nach ethischen Gesichtspunkten entscheiden muss.<sup>1</sup> Die Kriegsgeschichte kennt etliche solche Gewissensentscheidungen, denen sich nicht selten auch der untere taktische Führer ausgesetzt sieht; sie bürden ihm schwere Verantwortung auf und zwingen ihn oft zu rascher Entschlussfassung. Der Führer ist in diesen Augenblicken trotz modernster Verbindungsmittel meistens allein; weder Vorgesetzte, noch Befehle, noch Erfahrungswerte aus der Friedensausbildung stehen ihm zu Rate; sein Entscheid – meist über Leben und Tod – basiert auf seinen eigenen sittlichen Überzeugungen und Wertvorstellungen. Nachfolgend einige Beispiele aus dem Zweiten Weltkrieg, welche diese Zwangslage des Führers verdeutlichen:

«Mir hat ein Kommandeur, als er erfuhr, dass deutsche Verwundete in einer Ortschaft von Frauen verstümmelt worden waren, in seinem Zorn befohlen, die Ortschaft zu stürmen, alle Frauen zu erschiessen. Wir haben den Ort genommen, fanden die Verwundeten tatsächlich grausam getötet. Aber es war unmöglich, Frauen, die in dem brennenden Dorf herumliefen, ihre Habe zu retten, zu erschiessen, ohne von ihrer Schuld eindeutig überzeugt zu sein. Der General, als er nachher meinen Entschluss hörte, stimmte dem Entschluss zu.»<sup>2</sup>

Russische Partisanen überfielen einen Bahntransport mit Verwundeten und Urlaubern, der auf der Fahrt nach Deutschland war. Die deutsche Sicherungstruppe griff erbittert an; sich ergebende Partisanen wurden auf der Stelle erschossen. Die deutschen Soldaten waren von Nachrichten über Greuelataten der Partisanen derart aufgebracht, dass es ihren Führern unmöglich war, sie vor dem Letzten zu hindern.<sup>3</sup>

Tatsächlich sind Fälle überliefert, in denen Partisanen im Winter, bei Temperaturen weit unter dem Gefrierpunkt, deutsche Gefangene nackt auszuziehen pflegten, diese mit Wasser übergossen und je deren acht zu einem Hakenkreuz aneinanderbanden.<sup>4</sup>

«Fast die Hälfte von Petrovs Regiment war bei der Überfahrt ums Leben gekommen ... Er wurde nun als Infanterist eingesetzt. Drei Mann wurden vorgeschnickt, um die deutschen Stellungen zu erkunden. Nur zwei kamen zurück. Petrov nahm sein Fernglas und suchte das Niemandsland nach dem fehlenden Kameraden ab. Da lag er mit ausgestreckten Gliedern auf dem Boden. Die Deutschen hatten ihm ein Bajonett in den Bauch gestossen und auf dem Rücken liegengelassen. Petrov und seine Leute drehten durch. Mit wildem Gebrüll sprangen sie aus ihren Löchern und griffen an. Als sie an eine Häuserzeile kamen, töten sie jeden, den sie finden konnten. Als einige Deutsche aufgaben und die Hände hoben, legte Petrov sie alle mit seiner Maschinengewehr um.»<sup>5</sup>

«Ein deutscher U-Boot-Kommandant kehrte aus dem Atlantik mit noch drei Torpedos zurück. Gegen Abend torpedierte er ein britisches Schiff, in dem Truppen waren. Sie trieben in Schwimmwesten in der an diesem Abend ruhigen See. Es gelingt

dem deutschen Kommandanten, ein Schiff, das zu Hilfe eilt, ebenfalls zu torpedieren. Als nun ein Hilfskreuzer nahte, der zur U-Boot-Bekämpfung ausgerüstet war, stand dessen Kommandant vor einer schweren Entscheidung: Bekämpfte er das deutsche U-Boot mit Wasserbomben, riskierte er, dass zahlreiche im Wasser schwimmende Landsleute getötet würden. Bekämpfte er nicht, sondern drehte bei, um zu retten, riskierte er, ebenfalls versenkt zu werden, was denn auch geschah.»<sup>6</sup>

Der britische Marschall Harris, genannt «Bomber Harris» befahl auf Geheiss Churchills den Luftangriff auf Dresden am 13./14. 2. 1945, der mehr als 160000 Zivilisten das Leben kostete. Die britische Gesellschaft ächtete ihn, obwohl Churchill sich hinter ihn stellte. Man hielt diesen Angriff nicht mehr für kriegsentscheidend und bezeichnete Harris als «Schlächter», wohl wissend, dass er Churchill zunächst abgeraten hatte.<sup>7</sup>

«Göbbels hat einmal erwogen, und ich glaube auch in seinen Propagandatiraden empfohlen, dass die Piloten am Fallschirm abgeschossen werden sollten. Wir haben uns dagegen gewehrt, es sind keine Piloten am Fallschirm abgeschossen worden. Wenn sich derartige Gerüchte halten, so liegt das daran, dass man nach einem Luftkampf einen Beweis nach Hause bringen muss, dass man einen Gegner abgeschossen hat. Und das macht man mit einer Kamera, die mitläuft, wenn man schießt. Wir flogen auf den Piloten zu, der am Fallschirm hing, um eine Aufnahme zu machen, nicht, um ihn abzuschiessen.»<sup>8</sup>

Im Erfahrungsbericht der 31. Division der Wehrmacht nach dem Polenfeldzug ist zu lesen:

«Der moralische Halt der Truppen hinsichtlich des Eigentumsbegriffs und der Schonung feindlichen Privateigentums bedarf der Festigung.»<sup>9</sup>

Es gäbe sicher noch viele andere 2. Weltkriegsszenarien dieser Art. In vielen Fällen wurde rechtmässig, in anderen brutal und wider alle Regeln des Kriegsvölkerrechts gehandelt. Es dürfte schwierig sein, die Grenzen immer genau zu erkennen.<sup>10</sup>

In den allermeisten Fällen fällt es schwer, die einzelnen Lösungen aus der späteren Friedenssituation heraus zu werten.

**Wir können zwar die Tat als solche aus der Friedensoptik als menschlich oder unmenschlich qualifizieren. Den Führer als Menschen dürfen wir jedoch nicht einfach als grausam abtun, ohne die besondere Kriegssituation und seinen subjektiven Gemütszustand als mildernde Umstände zu respektieren.**

**Ähnliche, aber doch immer wieder anders gelagerte Fälle sind Erscheinungen jedes bewaffneten Konflikts. Zwei weitere Beispiele aus Kriegen nach 1945 zur Illustration:**

**Ein Vietnam-Veteran erzählt von einem Soldaten, der einem Angehörigen der Nordvietnamesischen Volksarmee einen Finger abschnitt, worauf er verhaftet wurde. Die Befragung des Amerikaners ergab, dass am Tage zuvor sein Führer, mit dem er zusammen in der Schule gewesen war und mit dem er gemeinsam ins Marine Corps eingetreten war, auf grausame Art und Weise getötet worden war. Er hatte den Kameraden tot aufgefunden, angelehnt an einen Baum, die Geschlechtsorgane in den Mund gestopft.<sup>11</sup>**

**Im Endkampf um Goose Green ging plötzlich das Gericht um, ein Zugführer und zwei seiner Männer seien getötet worden, als aus einem Haus von argentinischen Soldaten eine weisse Flagge gezeigt worden sei und sie sich aus ihrer Deckung erhoben hätten. Im nachhinein konnte nicht geklärt werden, ob es sich tatsächlich so verhalten hatte. – Das betreffende Haus wurde völlig zerstört und brannte aus. Argentinische Überlebende gab es keine in diesem Abschnitt. Gefangene wurden keine gemacht!<sup>12</sup>**

**In diesem Zusammenhang interessiert die Frage, ob der Hass auf den Gegner eine Begleiterscheinung des Krieges an sich ist oder ob er sich erst aufgrund spezieller Vorkommnisse bildet:**

**Oberst Piatkowski von der 3. Karpathischen Division (Polen):**

**«Wir alle wussten, was die Gestapo in Polen angerichtet hatte... Es kann daher nicht überraschen, dass wir alle die Gelegenheit, uns an den Deutschen rächen zu können, begrüssten.»<sup>13</sup>**

Britische Stimmen über die mit ihnen bei Monte Cassino kämpfenden Polen:

«Die Polen hassten die Deutschen, und ihre ganze militärische Denkweise wurde durch diesen Hass bestimmt. Ihr ganzes Sinnen war darauf ausgerichtet, herauszufinden, wo die nächsten Deutschen lagen, um sie sofort zu bekämpfen. Das war sehr lobenswert, aber oft sehr unproduktiv... Die Polen hatten immer viel schwerere Verluste als wir. Das lag meistens an der ungünstigen Art, in der sie ihre Kämpfe angingen.»<sup>14</sup>

Der Stalingrad-Kämpfer Hans Eckle: «Wir empfanden keine Hassgefühle gegenüber dem Russen.»<sup>15</sup>

Brigadegeneral a. D. Heinz Karst: «Hassgefühle traten nur auf im Kampf mit Partisanen.»<sup>16</sup>

Ein Vietnam-Veteran:

«The anger comes afterward when you take a look at your dead Marines and your wounded Marines. You really don't have time to assess casualties during the course of a battle. When you speak of anger, I guess that is one of the things I noticed about Vietnam in general. I was never really angry... The hatred that built up for the Vietcong and the North Vietnamese Army, I never experienced it.»<sup>17</sup>

Der Hass auf die Araber war bei den israelischen Soldaten in den Kriegen von 1967 und 1973 im allgemeinen wenig entwickelt. Dies erstaunt, wenn man bedenkt, dass es in beiden Fällen um die Existenz Israels ging.<sup>18</sup> Im Libanonfeldzug hingegen wurden in grösserem Ausmass Hassgefühle von Israelis festgestellt.<sup>19</sup>

Nach Aussage von Schweizern, die bei den Mujaheddins in Afghanistan weilten, soll Hass eine der Triebfedern der Befreiungskämpfer im Kampf gegen die sowjetischen Invasoren sein.<sup>20</sup> Dies ist weiter nicht erstaunlich, wenn man an die Grausamkeiten denkt, die von sowjetischen Spezialeinheiten an der Zivilbevölkerung begangen worden sind.<sup>21</sup>

Hass ist mit grosser Wahrscheinlichkeit keine Grundkonstante des Krieges und auch kaum ein Motivationsfaktor für den Soldaten. Hass ist eher das Produkt besonderer Umstände und Vorfälle wie zum Beispiel der plötzliche Tod eines guten

Kameraden, Grausamkeiten oder Verstösse gegen allgemein anerkannte Regeln des Kriegsvölkerrechts. Hass- und Rachegefühle entstehen in der Regel erst nach Unmenschlichkeiten, begangen durch die Besatzungsmacht (Gestapo!), oder durch die verdeckte, regellose Kriegsführung von sogenannt 5. Kolonnen, Partisanen und Guerillas am Rande des Kampfes regulärer Armeen. Hass wird oft geschürt durch gezielte Propaganda über Vorkommnisse an der Heimatfront. Hass erscheint somit eher als Ergebnis einer momentanen Frustration; mit zunehmendem Abstand von einem solchen schrecklichen Ereignis ebbt er aber auch schnell wieder ab.<sup>22</sup>

Diese Erkenntnis steht in klarem Gegensatz zur Ideologie, wie sie in den Armeen des Warschauer Paktes gelehrt wird. Die Erziehung zum Hass wird dort als wesentlicher Bestandteil der moralisch-politischen und psychologischen Vorbereitung der Soldaten auf den modernen Krieg praktiziert.<sup>23</sup>

Wie soll sich nun der Führer in solchen Stresssituationen verhalten, die von ihm schwerste Gewissensentscheide abverlangen? Wie überwindet er auftretende oder latent vorhandene, ja geschürte Hass- und Rachegefühle bei sich selber? Wie beeinflusst er seine Leute? Kann er sich auf solche extreme Lagen psychisch vorbereiten und bleibt ihm überhaupt Zeit, seine allfällige psychische Vorbereitung vernunftgemäß in die Tat umzusetzen?

Nach dem Koreakrieg wurde bekannt, dass viele amerikanische Soldaten in nordkoreanischer Gefangenschaft mit den Kommunisten kollaboriert hatten, nicht, weil sie angeblich gefoltert worden waren, sondern weil sie der «Gehirnwäsche» chinesischer Intellektueller unterlegen sind. Gemäss dem «Mayer-Report» liessen sich drei Typen von Soldaten nicht «umdrehen»: die christlich-gläubigen Soldaten, die gebildeten Soldaten und die «real soldiers», d.h. jene Soldaten, die von einer sittlichen Position her, getreu ihrem Eid und aus patriotischer Gesinnung heraus, jedes Zusammengehen mit dem Feind von vornherein verweigerten.<sup>24</sup>

*Religion, Bildung oder Soldatentum* als ethische Kraftquellen des Führers im Krieg? – Unsere Wertvorstellungen gründen in der abendländischen Tradition des Christentums und des Humanismus. Sie fanden ihren Niederschlag in Begriffen wie «Treue» und «Ehre», die weitgehend auch für den Soldaten wegweisend waren und sind, sowie in Verfassungen und Gesetzen der westlichen Welt. Die Verhaltensethik hat ihre Wurzeln sowohl in unserem Bildungswesen als auch in unserem Soldatenverständnis. Der christliche Glaube, die Bildung – sie ist weder mit Erziehung und Herkommen zu verwechseln, noch mit akademischer Ausbildung und technischem Fachwissen gleichzusetzen –, und das traditionsbewusste Soldatentum sind gemäss meiner Erkenntnis die «Heimat des Gewissens».<sup>25</sup> Daran sind Soldat und Führer eigentlich gebunden:

Generalleutnant Stempel, letzter Kommandeur der vor Stalingrad untergegangenen 371. Infanteriedivision, sagte am 5. 1. 1943 zu seinem Sohn:

«Verhalte Dich bis zum letzten Augenblick so, wie es sich für einen anständigen Soldaten gehört!»<sup>26</sup>

Während des Kampfes um Monte Cassino wurden gegen den ausdrücklichen Befehl der obersten Führung der Wehrmacht (Hitler) örtliche Waffenstillstände beschlossen, damit Verwundete und Tote geborgen werden konnten.<sup>27</sup>

Amram, ein israelischer Wachtmeister bei den Fallschirmtruppen, kämpfte im Sechs-Tage-Krieg auf den Golanhöhen:

«Dort war einer von ihnen, ein Syrer. Er war verwundet, sehr schwer verwundet und hatte Schmerzen. Er gehörte zur El-Fatah, und in unseren Soldaten – in allen – brannte der Hass auf sie. Einer schlug vor, ihn zu liquidieren. Selbstverständlich waren wir dagegen.»<sup>28</sup>

Ansprache eines Bataillonskommandanten kurz vor Ausbruch des Sechs-Tage-Krieges:

«Wir werden mit den Arabern leben müssen ... wenn nicht jetzt, dann in zehn Jahren. Es muss sein. Jede Grausamkeit von uns jetzt wird wiederum Hass erwecken ... Man kann behaupten,

ten, dass es nichts einbringt, wenn wir sie gut behandeln, ihre Verwundeten verbinden, ihnen zu trinken geben und Zigaretten und uns ihnen gegenüber fair verhalten. Doch ich behaupte, dass sich so etwas bezahlt macht.»

Seine Worte überzeugten. Die Leute glaubten an ihn. In seinem Verband gab es keine Anzeichen von Grausamkeiten.<sup>29</sup>

Oberst Eli Geva, ein mutiger und kompetenter Führer von der israelischen Brigade 211, weigerte sich, Beirut anzugreifen, da er fürchtete, viele Zivilpersonen bei dieser Aktion zu töten. Seinem Wunsch, den Streitkräften weiterhin als Soldat dienen zu können, wurde nicht stattgegeben. Nach seiner Entlassung kam es zu Unruhen in der Brigade 211, die ein direktes Eingreifen von Generalstabschef Eitan erforderten.<sup>30</sup>

Ein israelischer Einheitskommandant versuchte während des Libanonfeldzuges, seine Soldaten zu überzeugen, dass man sich moralisch richtig verhalten müsse: «To a certain extent I guided my soldiers but I did not dare to convince them that the war is justified. However, I did convince them that one must keep to the moral code, to the *(purity of arms)*. This is a term which no one can place in apostrophys. It is difficult to talk about the *(purity of arms)* when fighting in the middle of a population center. This term, by the very circumstances, changed from the absolute to the relative. I personally tried to even avoid driving my tanks over planted and ploughed fields – for me this is also included in the concept of *(purity of arms)*.»<sup>31</sup>

Die Wertvorstellungen unseres Kulturkreises haben Eingang in das *Kriegsvölkerrecht* gefunden. Die strikte Anwendung völkerrechtlicher Regeln in allen Stadien eines Krieges wird zum Gebot für jeden Führer. Es handelt sich um «Spielregeln», die dem Chaos des Krieges Grenzen und damit Halt schaffen sollen. *Wer im Krieg führt, muss Verhaltensmaßstäbe setzen.* Das Kriegsvölkerrecht ist ein solcher Massstab. Ein Führer, der nicht unter Einsatz seiner ganzen Autorität den geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen seines Kulturkreises Gültigkeit verschafft, riskiert, seine Selbstachtung einzubüßen und die Moral seiner Truppe zu untergraben. Dieser

Kodex ist auch dann anzuwenden, wenn der Gegner ihn missachtet.<sup>32</sup>

Diese Erkenntnis erfordert vom Ausbilder in Friedenszeiten, bei der Truppe die Kenntnisse über das Kriegsvölkerrecht zu fördern und bei den Führern aller Stufen jene moralisch-sittlichen Werte zu stärken, die bei Gewissensentscheidungen im Krieg nötig sein werden.

Wie wichtig es ist, Soldaten und Führer zum Einhalten völkerrechtlicher Regeln und ethischer Grundsätze zu erziehen, wird deutlich, wenn wir uns einen künftigen Konflikt in Mitteleuropa als Krieg mit C- und/oder mit taktischen A-Waffen-Einsätzen vorzustellen versuchen. Mit Sicherheit würde ein solcher Krieg jeden Führer häufiger als in allen bisherigen Kriegen vor rasch wechselnde Lagen und entsprechend schwierige Gewissensentscheidungen stellen.<sup>33</sup>

### 5.3 *Kenntnisse, Können und Intuition*

Kriegserfahrene und Kriegsberichterstatter schreiben nicht viel über dieses Thema; sie setzen als selbstverständlich voraus, dass der Führer ein «Professional» ist und sein Fach beherrscht.<sup>1</sup>

Eine Befragung von 300 israelischen Soldaten aus 30 Zügen ergab, dass ihr Vertrauen in ihren Kommandanten primär von seinen Fähigkeiten und erst sekundär von seiner Glaubwürdigkeit und seiner Fürsorge abhängt; dabei brachten die Soldaten die *fachliche Kompetenz* in enge Beziehung zum *Erfolg im Gefecht*.<sup>2</sup>

Was ein «Professional» ist und was «Beherrschung des Fachs» konkret beinhaltet, ist im folgenden zu untersuchen.

Die Führer der deutschen Wehrmacht wurden dazu erzogen, die *truppeneigenen Waffen* im Detail zu kennen. Durch praktische Aus- und Weiterbildung sollte der Entfremdung von der Waffe vorgebeugt und stattdessen Fach- oder Sachautorität gewonnen werden:<sup>3</sup>

«Sylvester feierten wir mit unserem Chef in einer miesigen Steppenhütte voll Tabakdunst und Alkohol. Dabei merkten wir, dass der neue Chef von Panzerei etwas verstand. Auch sonst war er ein feiner Kerl.»<sup>4</sup>

Wie lebenswichtig das Bedienen eigener Waffen ist, erfuhren amerikanische Kommandostäbe während der Tête-Offensive in Vietnam: Der Vietcong infiltrierte durch die amerikanischen Linien bis zu den Führungsposten. Einzelne Stäbe verfügten aber entweder über keine Waffen oder sie konnten die vorhandenen nicht ausreichend bedienen!

Ein Führer muss die *Einsatzprinzipien der unterstellten Waffen* kennen und die entsprechenden Feuerbefehle erteilen können. Voraussetzung dazu ist ein auf die jeweilige Funktion bezogenes genügendes Mass an gefechtstechnischen und taktischen Kenntnissen. Wer als Führer nicht darüber verfügt, verliert an Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei seinen Leuten und riskiert darüber hinaus leichtsinnig deren Leben:

«Wie gut es dem Einheitsführer gelingt, zum Vorbild zu werden, ... wenn er drillmäßig, sozusagen im Schlaf, sein Handwerk beherrscht, wenn er taktisch richtig und wirklichkeitsnah ausgebildet ist, ...»<sup>5</sup>

Ich erinnere in diesem Zusammenhang auch auf einen an anderer Stelle (vgl. Ziffer 6.1) zitierten Erfahrungsbericht von Brigadegeneral a. D. Joachim Bruhn. Es handelt sich um jenen Feldwebel, der den in einen Hinterhalt geratenen Zug – bei Verwundung des Zugführers –, mit folgendem Feuerbefehl «wachrüttelte»: «Schütze Bruhn, 400, Richtung wie ich zeige, Feind im Kusselgelände, auf meiner Höhe Stellung, Feuer frei!»

Dieser Feuerbefehl, tausendmal vorher getübt, gab in dieser Krisensituation sowohl dem Führer wie auch seiner Mannschaft Sicherheit.<sup>6</sup>

«Panzerkommandanten bis auf Stufe Kompanie müssen vermehrt in der Leitung des Feuers ihres Verbandes geschult werden. Die Feuerbefehle und die Korrekturen müssen ihnen in Fleisch und Blut übergehen, damit sie das Kampfgeschehen wie überlegene Regisseure leiten können.»<sup>7</sup>

Dazu noch ein negatives Beispiel:

«Der Major war ein fünfzigjähriger, netter Herr und im Zivilberuf Kunsthistoriker. Wir mochten ihn alle gern. Aber wir wussten auch, dass er der ganzen Sache einfach nicht gewachsen war ... Es stieg mir tatsächlich heiss vor Verlegenheit für ihn ins Gesicht, als ich jetzt zusah, wie er den Befehl zur Bereitstellung zum Angriff gab. Ein Trauerspiel. Um diesen Befehl überhaupt formulieren zu können, hatte er die Ausbildungsvorschrift 130/9 zur Führung eines Infanteriebataillons in der Hand und las das Schema ab ... Ich sah sein ergrautes Haupt sich über die Vorschrift beugen, die er mit zitternden Händen hielt ... o grosser Gott, welche Verbrecher, dachte ich, welche Verbrecher haben diesen unschuldigen Greis dazu verdammt, sich hier oben in Lappland solche Blößen zu geben.»<sup>8</sup>

Die Israelis geben ihre in mehreren Kriegen erhärteten Führungsgrundsätze teils durch Nachahmung, teils durch drillmässiges Einüben weiter.<sup>9</sup> Sie sind überzeugt, dass ein Führer nicht nur sein, sondern auch das Leben der ihm anvertrauten Soldaten gefährde, wenn er sein Métier – und dazu gehöre zum Beispiel das Anfordern von Unterstützungsfeuer oder die Befehlsgebung – nicht sicher beherrsche.<sup>10</sup> Wie hoch die Israelis dieses Können werten, zeigt der Fall jenes Majors auf, der nach dem Juni-Krieg 1967 posthum degradiert wurde, weil er die Artillerie nicht eingesetzt und damit hohe Verluste bei seiner Truppe verschuldet hatte.<sup>11</sup> Führer, die ihrer Aufgabe nicht gewachsen sind, werden rücksichtslos entfernt; *Untätigkeit und Zögern gelten als viel schlimmeres Versagen als im Kampfeifer und aus falscher Initiative begangene Fehler.*<sup>12</sup> Die israelischen Führer dürfen und können sofort handeln. Die Führerschulung ist entsprechend unschematisch, bar jeder Routine und lässt den Führern aller Stufen grösstmögliche Freiheiten. Auftragstaktik ist die Regel.<sup>13</sup> Die Führungsregeln der israelischen Armee lauten:<sup>14</sup>

1. Erfolg stellt sich ein, sobald geführt, statt blass vorangetrieben wird.

2. Führen bedeutet, zum Punkt der grössten Gefahr vorzudringen. Es gibt keine Entschuldigung für ein Zurückhalten.
3. Wenn Befehle nicht durchkommen, soll vermutet werden, welcher Art sie sein können.
4. Wenn Zweifel bestehen, soll zugeschlagen werden. Der kürzeste Weg in die Sicherheit ist der Weg zum feindlichen Hügel
5. Man soll immer versuchen, den Gegner auf die eine oder andere Weise zu überraschen.
6. Beim Angriff soll man riskieren, riskieren und noch einmal riskieren.

**Die deutsche Wehrmacht besass im 2. Weltkrieg ähnliche Führungsregeln. Ihre Grundsätze waren: «Wer nicht handelt, wird behandelt!» und «Frisches Zupacken klärt die Lage!» In der damals geltenden Truppenführung stand folgender Satz:**

«Fehlgreifen in der Wahl der Mittel belastet weniger als Versäumnis und Unterlassung!» Jeder Führer sollte wissen, dass in der Regel kühnes Zupacken, selbst wenn es sich als Fehler erweisen sollte, immer noch besser ist, als hilf- und ratloses Zögern oder Nichtstun.<sup>15</sup>

**Zur Bedeutung der Bildung von *Reserven* und deren zeitgerechten Einsatz schreibt der ehemalige israelische General Chaim Herzog:**

#### **Yom-Kippur-Krieg 1973:**

«Einheiten der 31. Fallschirmjägerbrigade, die nur einige Nächte zuvor so erfolgreich den Tel Shams erobert hatten, griffen in der Nacht an und nahmen das Dorf ein. Dann sollten auf Befehl des Oberkommandos Nord die Fallschirmjäger durch Panzergrenadiere abgelöst werden. Mitten in der Übergabe tauchten acht syrische Panzer mit optischen Richtanlagen für den Nachtkampf auf und griffen den Befehlsstand des Entlastungsbataillons an. Ein israelischer Gegenangriff rettete die Situation, doch erst nach schweren Verlusten – Folgen des kostspieligen Fehlers, Reserven noch während eines Angriffs und vor dem unvermeidlichen gegnerischen Gegenangriff einzusetzen.»<sup>16</sup>

«Die Israelis hatten während des Tages schwere Verluste hinnehmen müssen, und der Brigadekommandeur wusste, dass jetzt alles am seidenen Faden hing. Mitten in der Schlacht stellte er eine Reserve von drei Panzern ab, die er nach hinten zurückzog. Die Iraker rückten den Hügel hinauf gegen die völlig ausgelaugten israelischen Verbände vor, wobei die Panzer manchmal aus einer Entfernung von fünf Metern schossen. Irakische Panzer gerieten zwischen die Panzer der israelischen Verteidiger. Die Situation war äußerst kritisch, als die Schlacht auf den beiden Hügeln hin und her wogte. Jetzt gab der Kommandeur der 20. Brigade seiner Reserve von drei Panzern den Befehl, in einer weiten Umfassungsbewegung nach Norden die Ebene zu durchqueren und die Iraker auf ihrer Nordflanke anzugreifen. Sie schlügten einen weiten Bogen, kamen von Norden wieder herein, wo die Iraker sich von den Syrern geschützt glaubten, und überraschten die irakischen Verbände. Das plötzliche Auftauchen einer Einheit an ihrer Nordflanke brachte sie aus dem Gleichgewicht, und im letzten und kritischsten Augenblick drehten sie um und zogen sich zurück.»<sup>17</sup>

Nach amerikanischen Erfahrungen aus dem 2. Weltkrieg besteht die Kunst des Führens zu 60 % aus **Voraussicht**. Dazu gehöre

- die Bildung einer Reserve und deren zweckmässiger, zeitgerechter Einsatz;
- die Vorbereitung und Leitung des Unterstützungsfeuers;
- die Gewährleistung des Flankenanschlusses bzw. der Flankensicherung;
- die Aufrechterhaltung der Verbindungen nach oben und zu den Nachbarn;
- die Sorge für den Nachschub.<sup>18</sup>

**Voraussetzung dazu sei, dass der Führer nicht zu sehr auf seine eigene Truppe fixiert bleibe, weil er dann nicht imstande sei, die ihm von aussen zur Verfügung gestellte Unterstützung voll auszunutzen:**

«Sind die Hände eines Kommandanten für die ausserhalb des eigenen Verbandes liegenden Aufgaben nicht frei, so ist das

ein Zeichen dafür, dass Moral und Führung der Einheit nicht richtig aufgebaut sind, und dass den Untergebenen zu wenig Kompetenzen eingeräumt werden. Es gibt kaum eine traurigere Ursache für Misserfolge, ...»<sup>19</sup>

«Das Gefecht verlangt einen plötzlichen Wechsel in der Einstellung eines Kommandanten. Vorher ist die interne Zusammenarbeit in der Kompanie der Prüfstein seiner Leistung; ... Im Kampf macht er rechtsumkehrt ... Sein eigener Blick und sein Handeln müssen in erster Linie auf das Endziel der ganzen Aktion gerichtet sein.»<sup>20</sup>

Aus der bitteren Erfahrung des 2. Weltkrieges, als blos 3 % ihrer Infanterie-Zugführer die Möglichkeiten von Kampfunterstützungstruppen richtig auszunutzen verstanden,<sup>21</sup> scheinen die Amerikaner die notwendigen Konsequenzen gezogen zu haben, wie folgende Beispiele aus dem Vietnamkrieg zeigen:

#### Aus den Kämpfen um das Ia Drang Tal:

«Tödlich verwundet gab Lieutenant Herrick Kampfanweisungen an Staff Sergeant Palmer, der kaum das Kommando übernommen, selbst getötet wurde. Ein Gruppenführer übernahm das Kommando des Zuges. Sich halb aufrichtend versprach er, den Zug zur Kompanie zurückzubringen, als er zusammen mit dem Minenwerfer- und Artilleriebeobachter ebenfalls tödlich getroffen wurde.

Von den 27 Mann des Zuges waren 8 gefallen und 12 verwundet. Gruppenführer Sergeant Savage übernahm das Kommando, schnallte sich das Funkgerät des gefallenen Artilleristen um und begann präzises Artilleriefeuer hereinzudirigieren, das in unmittelbarer Nähe des verteidigten Perimeters detonierte und den Gegner daran hinderte den Zug zu überrennen.»<sup>22</sup>

«During this phase of the fight, Captain Modrzejewski was wounded several times, yet, despite his painful injuries, he crawled two hundred yards through intense enemy fire to provide critically needed ammunition to exposed elements of his command. Surrounded by the North Vietnamese Army (NVA), the captain skillfully directed artillery fire to within a few yards of his lines. K Company successfully repulsed three waves of NVA soldiers which came within five yards of the American positions.»<sup>23</sup>

Neben dem handwerklichen Können an den eigenen Waffen und Geräten, dem Kennen der Einsatzprinzipien der unterstellten Waffen sowie taktischem Geschick sind Kenntnisse über Ausrüstung, Ausbildung und Kampfweise potentieller Gegner unabdingbar. Das genaue *Studium des Feindbildes* vermindert Angst und spart Blut:

Ein ehemaliger Panzergrenadierleutnant der Wehrmacht erinnert sich:

«Sowjetische Ausbildungsfilme über den Gebrauch des Bajonets im Nahkampf, über Wald- und Häuserkampf, über das nächtliche Gefecht und andere vermittelten das Gefühl, den Feind besser zu kennen und seiner Ausbildung gewachsen zu sein.»<sup>24</sup>

Im Stress bleibt keine Zeit mehr für eine systematische Lagebeurteilung. An ihre Stelle tritt der *intuitive Entschluss*,<sup>25</sup> der allein auf der Summe von Erfahrungen, Spezialkenntnissen, Vorstellungsvermögen und Einfallsreichtum basiert.<sup>26</sup> Die Fähigkeit zu intuitivem Handeln wächst erst richtig mit den im Ernstfall gewonnenen Erfahrungen. Eine bewältigte Krise ist insofern der beste Lehrmeister. Der Grundstein dazu kann bereits in Friedenszeiten durch entsprechende Übungen gelegt werden, in denen sich die Führer intellektuell mit allen Erscheinungen des Krieges vertraut machen.<sup>27</sup> Wenn wir uns in allen Gefechtsübungen bemühen, die Optik des Feindes miteinzubeziehen, stärken wir generell die Kenntnisse über ihn und vermögen uns in jeder Situation seine Kampfweise in unserem Land vorzustellen.

Die strikte Handhabung der *Auftragstaktik*, das bedeutet Führung durch Zielsetzungen, fördert Selbständigkeit, Flexibilität und Einfallsreichtum der Führer aller Stufen und damit intuitives Handeln. Dass die Intuition in den vergangenen Kriegen eine nicht unwesentliche Rolle spielte, belegen die folgenden Zitate:

**General a. D. Ulrich de Maizière:**

«Improvisation und Intuition müssen Planung und Organisation ergänzen. Die Auftragstaktik wird dieser Erfahrung am besten gerecht.

Es gibt begnadete Führer, die intuitiv erfassen, wie der Feind wahrscheinlich handeln oder reagieren wird. Feldmarschall von Manstein gehörte zu ihnen ... es gibt auch Männer, die ein instinktives Gespür dafür haben, wo es gefährlich ist, wohin man einen Gefechtsstand legt und wohin nicht, welches Gelände zu vermeiden ist; aber auch, wie und wo man den Feind überraschen kann ... Eines ist allerdings leichter als im Frieden. Man lebt ständig in der «echten Lage».»<sup>28</sup>

**General a. D. Heinz Gaedeke:**

«Es gehört zur Intuition eines Truppenführers, den Augenblick zu erfassen, in dem er sich von seiner Befehlszentrale lösen und sich der kämpfenden Truppe zeigen kann. Hier, an den entscheidenden Punkten, muss er mit seinen Soldaten sprechen, sie zur Tat anfeuern oder zum Ausharren ermuntern.»<sup>29</sup>

«Mit zunehmender Kriegserfahrung entwickelt man auch einen Instinkt für die Beobachtungsmöglichkeiten des Feindes. Man entdeckt schnell, wo sie liegen, und man weiß ganz intuitiv, von wann an genau die Feindbeobachtung beginnt. Man fühlt sich dann plötzlich wie nackend.»<sup>30</sup>

«... inzwischen überlebten aus der fliegenden Truppe nur die Veteranen, die ganz Erfahrenen. Wir haben gegen Ende des Krieges für die jungen Flugzeugführer eine Überlebenschance von zwei Einsätzen gehabt. Danach kam der Tod. Die Veteranen hingegen, die das über Jahre durchgestanden hatten, überlebten wesentlich mehr Einsätze. Sie hatten umfangreiche Erfahrungen gesammelt, sie waren trücksreich geworden. Wir hatten sogar im Hinterkopf Augen, wir wussten, «es ist einer hinter Dir». Wir wussten, wie wir den Luftkampf anzusetzen hatten, wie wir am ehesten einen Feind abschiessen konnten.»<sup>31</sup>

**Albert A. Stahel berichtet von folgendem Erlebnis, das er in Afghanistan hatte:**

«Der Ort, an dem ich mich mit einer Gruppe von Mujahedins aufhielt, schien mir plötzlich unsicher zu sein. Ich konnte dieses Gefühl jedoch nicht erklären oder näher begründen. Mei-

ne Begleiter gingen auf den Vorschlag zum Standortwechsel ein... Wenige Minuten später lag russisches Artilleriefeuer auf unserem ehemaligen Standort.»<sup>32</sup>

Ein Führer hat nur dann die Chance, an Autorität gegenüber seinen Unterstellten zu gewinnen und damit im Gefecht erfolgreicher zu führen, wenn er

- die eigenen Waffen kennt und handhaben kann;
- über funktionsbezogenes taktisches Können verfügt;
- die ihm unterstellten Waffen sinnvoll einsetzen sowie Unterstützungsfeuer anfordern bzw. leiten kann;
- sich über genügende Kenntnisse in Ausrüstung und Kampfweise potentieller Gegner auszeichnet
- und von seinen Vorgesetzten im Sinne der Auftragstaktik geführt wird.

Militärische Kenntnisse und militärisches Können sind eine sichere Stütze für den Führer. Zu beachten bleibt, dass Könen allein bestenfalls distanzierten Respekt erheischt, nicht jedoch dauerhaften Führungserfolg zur Folge hat.<sup>33</sup>

#### **5.4 Belastbarkeit und Aker**

Die physische und psychische Belastbarkeit des Führers ist eng verknüpft mit seiner eigenen körperlichen Leistungsfähigkeit:

«Ich bin beim MG Bataillon 6 in Coburg noch 1936/37 von Reichswehrfeldwebeln ausgebildet worden. Uns wurde nichts geschenkt. Wir wurden unablässig im Gelände mit nötigen und unnötigen Forderungen herangенommen. Wir haben im stillen geflucht. Später in Russland aber haben wir diesen Ausbildern heimlich gedankt. Ohne diesen ‹Schliff›, der heute nicht mehr denkbar ist, hätten wir Strapazen, Kampfeindrücke und Durchhaltevermögen weder physisch noch seelisch ausgestanden, wie wir es bei den blassen Burschen erlebten, die in ‹Marschbataillonen› aus der Heimat, flüchtig ausgebildet, uns an der Front zugeführt wurden, bald dahinschmolzen, verwundet, gefallen oder den Anstrengungen nicht gewachsen und erkrankt.»<sup>1</sup>

«Den britischen Streitkräften war im Falklandeinsatz zwar oft das Kriegsglück zugetan, aber sie waren für ihre Aufgaben auch bestens ausgebildet. Höchste körperliche Leistungsfähigkeit liess diese Einsatztruppe die unangenehmen Wochen auf See durchstehen und befähigte sie, grösste körperliche Strapazen auf den unwegsamen, bergigen, felsigen, oft auch sumpfigen Inseln ohne nennenswerten Busch- und Baumbestand, bei Temperaturen um 0 Grad Celsius unter ständiger Kälte und Nässe leidend, auszuhalten und den Kampfauftrag durchzustehen. Hier bewährten sich die kleinen Kampfgemeinschaften, die sich seit Jahren kennen, die gemeinsam das Dschungeltraining auf Borneo und die Winterkampfausbildung in der Arktis und in Nordnorwegen bestanden hatten.»<sup>2</sup>

«Es muss hervorgehoben werden, dass praktisch in jeder Gefechtsphase sogar kurze Aktivitäten ihren Erschöpfungseffekt haben. Nur der Soldat, der körperlich fit ist, wird in der Lage sein, die Ermüdungserscheinungen zu bekämpfen. Wie lange ein Soldat mit Übergewicht oder der, der den Mindeststandard der Belastbarkeit nicht erreicht, überleben wird, bleibt der Vermutung anheimgestellt. Ich bin aber überzeugt, dass es nicht sehr lange sein wird.»<sup>3</sup>

Harte, kriegsnahe Friedensausbildung, gelegentlich *bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit*,<sup>4</sup> ist die Voraussetzung für das Bestehen im Ernstfall.

Dabei gilt es zu beachten, dass unser Zivilleben mit der Kriegsrealität nicht mehr viel gemeinsam hat.<sup>5</sup> Einerseits entfremdet die moderne Lebensweise in Städten und Agglomerationen den Menschen immer mehr von der Natur bzw. vom Leben und Überleben in der Natur. Andererseits droht im vermehrt notwendigen Umgang mit hochtechnisierten Waffensystemen und Simulatoren die Gefahr, die Kriegserscheinungen als quasi technisch beherrschbar zu betrachten. Es wird dabei vergessen, dass die Technik im Ernstfall kein Mittel zur Hand hat, das von Belastungen durch Dauerstress wie Schlafentzug, Schlafstörungen, Monotonie, Reizarmut, usw. befreit.<sup>6</sup> Insbesondere technische Waffengattungen sind der Gefahr ausge-

setzt, technisch zwar bestens getrimmt, auf die physischen wie psychischen Komponenten des Kampfes aber ungentigend vorbereitet zu sein.

*Ständiges körperliches Training* stärkt das persönliche Wohlbefinden und die Resistenz gegen Krankheiten aller Art, stählt die psychische Belastbarkeit und ganz allgemein das so wichtige Selbstvertrauen. Dadurch erhöht sich die Fähigkeit, im Krieg trotz Schlafmangel, Verpflegungsknappheit, trotz Lärm, Kälte oder Hitze und trotz Angst länger auszuhalten und länger Führungsverantwortung wahrzunehmen.<sup>7</sup>

Kriegsberichte bestätigen zur Genüge, dass nur der körperlich leistungsfähige Führer imstande ist, trotz aller Belastungen und trotz Stress im Kampf klar zu denken. Nur er vermag Entschlüsse im richtigen Zeitpunkt zu treffen, sie ruhig und verständlich zu befehlen und mit aller Kraft durchzusetzen.<sup>8</sup>

Die körperliche Fitness eines Führers ist immer funktionsbezogen. Und hier spielt das *Alter* eine besondere Rolle:

«Ich erlebte den ersten Winter in Russland als Ib (entspricht einem Generalstabsoffizier für den logistischen Bereich, der Verf.) einer Infanterie-Division (mot) im Raume südlich Leningrad. Ende Oktober brach ohne Übergang harten Winterwetter mit Dauertemperaturen von -25 Grad und tiefer ein. Die Division verlor innerhalb von vierzehn Tagen alle Bataillonskommandeure, die älter als 45 Jahre waren, nur aus gesundheitlichen Gründen.»<sup>9</sup>

Aus dem Erfahrungsbericht der 2. Gebirgsdivision vom 7. 10. 1939:

«Offiziere der Reserve im Alter von über 40 Jahren sind für Einteilung als Zugführer ungeeignet. Solange der jüngere Ersatz dafür noch nicht ausreicht, ist es zweckmässiger, der Truppe die Einteilung von aktiven Feldwebeln auf solchen Zugführerstellen zu überlassen.»<sup>10</sup>

In der israelischen Armee sind besonders viele jüngere Offiziere in führenden Positionen. So sind zum Beispiel 25-jährige Majore als stellvertretende Bataillonskommandeure keine Seltenheit.<sup>11</sup>

**Meines Erachtens wäre es verfehlt, daraus generell verbindliche Altersgrenzen für Führer bestimmter Funktionen abzuleiten. Die körperliche Leistungsfähigkeit darf nicht isoliert betrachtet werden. Sie wird ergänzt durch innere Haltung, welche geprägt ist durch Elternhaus, Schule, Traditionen, Freundeskreis, Glauben und anderes mehr und welche erst in Krisen in ihrem wahren Kern ersichtlich wird. Zwar nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter ab, doch steigen andererseits auch Erfahrung und Routine.<sup>12</sup>**

**Es ist allerdings nicht zu übersehen, dass Führer im Krieg belastungsfähig sein müssen und dass Jüngere in der Regel mehr ertragen als Ältere. Wichtiger scheint mir noch, dass die Kernpunkte der Truppenführung, nämlich Initiative, Entschlussfreude, Angriffsgeist und Draufgängertum, bei jungen Führern häufiger waren und sind, als bei älteren Vorgesetzten. Ausnahmen, wie Rommel und Guderian, bestätigen bloss die Regel. Eine Armee, die in Friedenszeiten allgemein zu höheren Altersstrukturen neigt, hat dem Problemkreis Belastbarkeit und Alter jedenfalls Rechnung zu tragen.**

**Nicht übersehen werden darf die Tatsache, dass auch der körperlich wie seelisch noch so belastbare Führer einmal an die Grenzen seiner Belastbarkeit stösst. Wer vorübergehend ersetzt werden muss, ist deswegen noch lange nicht zum Versager zu stempeln, wie die folgende Kriegserfahrung belegt:**

**«In einem langandauernden Grosskampf in Russland waren die Zug-, Kompanie- oder Bataillonsführer der Kampftruppe, der Pioniere oder die vorgeschobenen Beobachter der Artillerie in aller Regel nicht länger als drei Monate im Einsatz ohne zu fallen oder eine Verwundung zu erhalten. Dies wussten die Betroffenen natürlich auch. Ich habe nun erlebt, dass tapfere und hochdekorierte Feldwebel und Offiziere, die nach der vierten, fünften, sechsten Verwundung genesen zur Truppe zurückkehrten, auf einmal versagten. Das Gleiche galt wohl auch für fliegende Besatzungen nach vielen gefährlichen Feindflügen. Ein solches Versagen darf dem Betroffenen nicht negativ angerech-**

net werden. Die seelischen Kräfte sind eben einmal zu Ende. Man zog solche Offiziere deshalb aus der Front heraus und verwendete sie eine Zeit lang als Ausbilder, als Lehrer auf Schulen, in rückwärtigen Stäben. Später haben sie sich dann an der Front wieder hoch bewährt.»<sup>13</sup>

## 5.5 Angstüberwindung

Die Schrecken des modernen Krieges erzeugen bei Führer und Geführten gleichermaßen Angst: Angst vor Verstümmelung und Tod, Angst, von den Kameraden im Stich gelassen zu werden.<sup>1</sup>

Beim Führer kommt die *Angst zu versagen* hinzu: Werden mir meine Soldaten gehorchen? Werde ich den richtigen Entschluss fassen? Werde ich Erfolg haben? Das sind Fragen, die den Führer zusätzlich bewegen.<sup>2</sup>

Während des Kampfes um Calais war Leutnant Neave der Rifle Brigade zugeteilt. Zusammen mit einigen Artilleristen machte er sich auf den Weg, . . .: «Ich dachte an die anderen, die schon in der vordersten Linie eingesetzt worden waren. Jetzt ging es ums Ganze. Alles, was vorher geschehen war, verlor jede Bedeutung. Würde ich mich bewähren? Das war meine grösste Angst, als ich die Rue Mollien hinuntertrottete.»<sup>3</sup>

Ein israelischer Kompaniekommandant berichtet vom Sechstagekrieg 1967:

«Wir lagen bis zum Sonnenuntergang unter einem Hagel von Granaten und Maschinengewehrfeuer. Die jordanische Stellung von Budrus war sehr verschwenderisch mit Munition. Ich beschloss, durch die Gräben zu gehen, um zu sehen, wie es meinen Leuten erging. Das Hocken auf einem Platz, während die Kugeln um uns pfiffen, war beklemmend. Staub bedeckte mein Gesicht, knirschte zwischen meinen Zähnen. Die Sonne brannte unbarmherzig, die Zeit stand still. Ich muss gehen, aber meine Füsse wollen mir nicht gehorchen und den sicheren Bunker verlassen. Diese verfluchte Angst . . . aber ich muss doch . . . ich bin doch verantwortlich für meine Leute. Ein Kommandant fürchtet

sich nicht weniger als seine Soldaten, er ist nicht sicherer oder unverwundbarer als sie. Seine Ängste sind die gleichen wie die jedes anderen Kämpfers.»<sup>4</sup>

Die Angst des Führers, sich im entscheidenden Augenblick nicht zu bewähren, ist berechtigt, denn der Soldat verzeiht ihm sein Versagen nicht. Sogar derjenige Soldat, welcher seine eigenen Angstgefühle nicht überwinden kann, verachtet den sich aus Angst vor der Pflicht drückenden Führer.<sup>5</sup> Dies erklärt sich damit, dass der Führer für seine Soldaten eine Art von Sicherheitsgarant darstellt. Der Führer hat für ihn angstmindernde und kampfleistungsfördernde Bedeutung.<sup>6</sup>

«Ich glaube, es ist das Vertrauen zum Vorgesetzten oder der Trieb, sich auf etwas zu verlassen. Denn Angst war da ... Die Gestalt ihres Vorgesetzten symbolisiert für sie die Sicherheit, dass sie sich auf jemanden verlassen, jemandem vertrauen können, ... Die Angst drückte sich bei ihnen aus in ihrem blinden und prompten Gehorsam auf meine Befehle, in Deckung zu gehen.»<sup>7</sup>

Der ängstliche Führer verbreitet sofort Unsicherheit auf seine Umgebung.<sup>8</sup> Viele Soldaten haben das feine Gespür, bereits an der Stimme zu merken, ob ihr Führer ängstlich ist.<sup>9</sup>

Leutnant Neave erinnert sich: «Um 22.00 Uhr erreichte ich ... die Porte de Mark. Nach einem langen Fussmarsch durch die Route St. Omar fand ich einige meiner Soldaten. Ich war nervös. Meine Füsse taten mir weh. Aber ich versuchte, mir nichts anmerken zu lassen.»<sup>10</sup>

Der ehemalige General Chaim Herzog über die Verteidigung der Bar-Lev-Linie in den ersten Stunden des Yom-Kippur-Krieges:

«Aus den Forts entlang des Kanals trafen inzwischen immer mehr Berichte ein, in denen von massivem Artilleriebeschuss, Luftangriffen, Kanalüberquerungen und Kämpfen die Rede war. Einige Forts (besonders dort, wo die Offiziere die Aktionen leiteten), berichteten nüchtern und sachlich; andere, deren Offiziere gleich zu Anfang getötet worden waren, waren geradezu hysterisch.»<sup>11</sup>

Das Chaos des modernen Gefechtsfeldes mit ständig wechselnden Lagen und neuen Überraschungen wirkt sich zusätzlich destabilisierend auf den Führer aus und fördert Angstgefühle.<sup>12</sup> Denkfähigkeit und Entscheidungsfreudigkeit, beides wichtige Voraussetzungen effizienter Führung im Gefecht, werden beeinträchtigt.<sup>13</sup>

Der Führer muss tapfer, mutig sein, d. h. er muss stärker sein als die ihn bedrängenden Ängste;<sup>14</sup> nur so kann er seine Truppe zur Auftragserfüllung hinführen.

Kriegsteilnehmer weisen aber auch darauf hin, dass es für den Führer leichter sei, seine Angst zu bewältigen als für den Soldaten, da er von der *Führungsverantwortung getragen werde*:<sup>15</sup>

### Deutsche Erfahrungen im 2. Weltkrieg:

«Die meisten Vorgesetzten bewältigten die natürliche Angst durch die deutliche Pflicht, im Frieden anerzogen und im Krieg durch das Vertrauen der Männer verstärkt, ein Beispiel zu geben; insofern war es für viele leichter, Vorgesetzter zu sein, weil die Führungsverantwortung das ermöglichte.

Die andere Reaktion war der vorsichtige Führer, keineswegs feig, aber sich gern abstützend auf seine Umgebung, nicht entschieden, aber doch zuverlässig, wenn auch nie herausragend. Der Typ wollte seine Pflicht erfüllen, aber sich nicht unnötig aussetzen, einsetzen oder gar über den Befehl hinaus initiativ werden.

Der dritte Typ war der Versager, den es auf allen Ebenen gab. Er tat lieber nichts, als entscheidend und entschieden zu handeln, mied die Gefahr, befahl gern von hinten und liess seine Männer vor allem Deckungen für sich und seinen Stab bauen.»<sup>16</sup>

### Stimmen israelischer Führer:

«Ich musste mich um die Soldaten kümmern, und die Verantwortung und diese Sorge zwingen dich zu überlegen, die Angst abzuschütteln und das zu tun, was man von dir verlangt. Doch die Soldaten haben dieses Problem der Verantwortung gegenüber Untergebenen nicht.»<sup>17</sup>

«Es war beängstigend ..., doch ich riss mich zusammen ..., denn ich führte Leute, die mir vertrauten ..., sie sollten wissen, dass ich mich nicht fürchtete oder mich zumindest beherrschen konnte.»<sup>18</sup>

«Ich musste mich nicht überwinden. Eines der Dinge, die einem Kommandanten alle Probleme lösen, ist das Kommandieren. Das Bedürfnis, selbst zu einem Beispiel zu werden. Die Tatsache an sich, dass du für diese Leute und ihr Leben verantwortlich bist, das schafft das Bedürfnis, sich von der besten Seite zu zeigen.»<sup>19</sup>

«Das Verantwortungsgefühl ist der Haupttrieb. Dieses Gefühl hebt meinen Körper aus seiner sicheren Stellung und leitet mich durch die Stellungen, aufrecht, während alle anderen sich gebückt bewegen. Es gibt der Stimme einen sicheren Ton. Die Verantwortung verleiht eine grosse Kraft. Sie lässt dich deine Angst vergessen.»<sup>20</sup>

#### Falklandkrieg:

Die britischen Militärseelsorger galten durch das Überwinden der eigenen Angst als Vorbild für alle Soldaten.<sup>21</sup>

Der Führer kann prinzipiell mit den folgenden angstmindernden Faktoren zusätzlich rechnen:

Das Vertrauen auf die eigene Leistungsfähigkeit, das eigene Können und die gute Kenntnis von Ausrüstung und Kampfweise des Gegners,<sup>22</sup> das Vertrauen auf die eigenen Waffen und Geräte, das Vertrauen auf die Grundwerte, für die man in letzter Konsequenz zu sterben bereit wäre, sowie das Vertrauen auf die Unterstellten.<sup>23</sup>

Als bestätigte Kriegserfahrung darf deshalb gelten, dass der Führer seinem Führungsanspruch nur dann gerecht werden kann, wenn er die ihn bedrängenden Ängste zu überwinden oder zumindest zu verdrängen versteht. Rezepte dieser Angstüberwindung oder -verdrängung liegen nicht vor. Die konsultierte Kriegsliteratur gibt jedoch einige Anstösse und Hinweise:

Angstüberwindung ist einerseits möglich kraft persönlicher innerer Stärke; da sich aber erst im Feuer herausstellen

wird, wer über diese innere Festigkeit verfügt, darf nicht allein darauf abgestellt werden. Andererseits helfen das *Verantwortungsgefühl* gegenüber der Truppe und das Bewusstsein, während des Friedens *beste Ausbildung* erfahren und selber geboten zu haben, Angstgefühle zu überwinden. Angstbewältigung kann durch *Abenteuer- und dosiertes Muttraining*<sup>24</sup> geschult werden; dabei sollte in der Führerausbildung angestrebt werden, die Chefs immer wieder mit neuen Situationen zu konfrontieren, um sie an den *Umgang mit Überraschungen* zu gewöhnen.<sup>25</sup>

## 5.6 Vorbildliches Verhalten

Das beispielhafte Verhalten des Führers reicht von der Pflege der äußerlichen Erscheinung (soweit dies in Gefechts-situationen möglich ist) über die Zurückhaltung in den eigenen materiellen Bedürfnissen bis zur persönlichen Tapferkeit:

«Beim Waschen der Erste, beim Essen der Letzte, im Einsatz der Tapferste.»<sup>1</sup>

Im Krieg steigt das Führungsbedürfnis der Unterstellten stark an. Der Führer ist ihre wichtigste Vertrauensperson; von seinen richtigen Entschlüssen und seinen raschen, klaren Befehlen wissen sie sich abhängig.<sup>2</sup> Es ist deshalb einleuchtend, dass das *positive persönliche Beispiel* des Führers *vertrauensfördernd* wirkt, wie uns die folgenden Beispiele lehren:

### Drôle de guerre-Phase 1940:

In der Zeit von zwei Uhr nachmittags bis sieben Uhr abends kehrte Oberleutnant Truffy dreimal in die vom Feind inzwischen vollständig besetzte Ortschaft zurück. Mayer war der erste, den er aus der brennenden Stadt geholt hatte. Mindestens fünfzehn anderen Kameraden wies er später den einzigen Weg der Rettung. Endlich, gegen sieben, beschloss er, sich «zu trocknen». Er setzte sich nieder, putzte seine Brille und zog die Stiefel aus. Als sein Hemd halbwegs getrocknet war, zog er seinen zerschlissenen Offiziersrock wieder an. Ich habe nie jemand getroffen, der des Offiziersrockes würdiger gewesen wäre als dieser Notar aus Angers.<sup>3</sup>

**«Beim Fallschirmmeinsatz sassen Offizier und Mann in einer Maschine; ... Er trug dasselbe Risiko wie seine Männer ... Sein Brobeutel enthielt dieselbe Verpflegung ... Aus dem gemeinsamen Erlebnis des Sprunges, der engen Verbundenheit in den Gefahren des Kampfes, dem Bewusstsein, gegenseitig aufeinander angewiesen zu sein, erwuchs in der Fallschirmtruppe ein besonders enges Verhältnis zwischen Offizier und Mann ...»<sup>4</sup>**

**Ein Grenadier-Leutnant berichtet aus Russland:**

**«Es ist entsetzlich, dass man niemals etwas Warmes bekommt, weder Essen noch Kaffee. Dazu diese Kälte, keine Möglichkeit, Feuer zu machen, sich mal zu waschen. Ständig furchtbarer Beschuss. Nachts überhaupt kein Schlaf, nur am Tage ab und zu mal eine Stunde. Die Leute sind langsam vollkommen fertig. Körperlich wie auch seelisch. Ich selbst fühle mich grenzenlos elend, müde und zerschlagen, aber ich muss den Leuten ja noch Vorbild sein, liege ebenso viel auf Posten wie sie und renne nachts von einer Stellung in die andere.»<sup>5</sup>**

**Wehrmacht, 1945:**

**«Uns, die ausgediente Fronttruppe, hielt die Persönlichkeit des Divisionskommandanten zusammen. Seine Umsicht erreichte das gelungene Absetzen vom Russen. So hatten wir noch die Proviantbestände und die Trosse, dass alle Männer Platz zum Mitfahren fanden.»<sup>6</sup>**

**Vor ihrem Einsatz in Vietnam wurde den jungen Führern eingimpft, keine Spezialbehandlung zu verlangen:**

**«Fill your own canteen; dig your own hole; get your own chow; clean your own weapon. No soldier is your servant. And soldiers dislike doing such flanky tasks.»<sup>7</sup>**

**Yigal Lev, der mit seiner Einheit zwei Nahostkriege erlebt hat, sieht seine Führerrolle wie folgt:**

**«Ich esse wie alle aus dem Blechgeschirr und schlafe wie alle im Schlafsack, nur mein Tagespensum ist länger als das meiner Soldaten ... Nicht die Rangabzeichen machen dich zum Befehlshaber, sondern die Achtung, die man deiner Persönlichkeit und deiner Verantwortung zollt ...»<sup>8</sup>**

Ein israelischer Soldat über seinen Bataillonskommandanten:  
«Aus moralischen Gründen konnte ich meinen Kopf nicht einziehen, solange der Bataillonskommandant immer noch aufrecht auf dem Befehlspanzer sass. Da er keine andere Wahl hatte, nachdem seine Unterführer getroffen worden waren, sass er die ganze Zeit so da und führte die Panzer mit Handsignalen. Das gab mir diesen Mut, ...»<sup>9</sup>

Eine israelische Kampfeinheit hatte im Libanonfeldzug wenige Verluste zu beklagen. Ihr Kommandant führt dies nicht nur auf Glück zurück:

«Our battalion commander gave us that feeling of security and confidence which reduced fear and uncertainty. It was not that soldiers were not afraid, but fear was not so strong, as happened in some other units, were it lead to panic, to a loss of control.»<sup>10</sup>

Das *negative persönliche Beispiel* des Führers, wie Flucht, Ausnützen von Privilegien oder gesonderte Behandlung, wirkt sich entsprechend destabilisierend auf die Moral der Truppe aus. Der Erfolg auf dem Gefechtsfeld bleibt unwiderlich aus:

Dazu zwei Beispiele aus der Niederlage der französischen Armee im Sommer 1940:

«... deshalb marschierten wir in wechselnder Richtung, mit ganz kurzen Unterbrechungen Tag und Nacht. An einem Morgen entdeckten wir, dass fast alle unsere Offiziere verschwunden waren; unsere Reihen lichteten sich, viele flüchteten auf Lastwagen, die gegen Westen oder Süden fuhren, so dicht mit Soldaten angefüllt, dass alle stehen müssen. In der gleichen Richtung fuhren Personenwagen, die die Offiziere und deren Familien in Sicherheit brachten.»<sup>11</sup>

«Kein Offizier war weit und breit zu sehen. Die Companie de Commandement des 21. Régiment de Marche ... bestand die Feuertaufe, ohne aus der Taufe gehoben zu sein, ohne Eltern und ohne Taufpaten. Das Vertrauen zu unseren Führern, primitivstes Lebenselement einer Armee, die siegen will, wurde uns genommen, ...»<sup>12</sup>

November 1944, russische Verbände waren bis an die Außenbezirke von Budapest vorgestossen:

«Um so unverständlicher muss es erscheinen, dass ... ungarische Offiziere die Nächte in ihren Stadtwohnungen verbrachten, anstatt vorn bei ihrer Truppe, wo es jederzeit zu einer kritischen Lageentwicklung kommen konnte.»<sup>13</sup>

Ein Landser über die im Ostfeldzug verbündeten Rumänen:  
«Sonst gefielen uns die Rumänen wenig. Sie waren jämmerlich gekleidet und erhielten dem Dienstgrad entsprechend unterschiedlich ihre armselige Verpflegung. Dadurch kam es dauernd zu Streitereien.»<sup>14</sup>

Die Entwicklung der Technik hat nun dazu geführt, dass nicht mehr alle Soldaten ihren Führer, der ihnen im Gefecht Vorbild ist und sein soll, sehen können:

Die Infanteristen sind zwar nach wie vor im Blickfeld ihrer Vorgesetzten. Die Besatzung eines Kampfpanzers Leopard 2 sieht aber ihren Kommandanten kaum noch, sie hört ihn. Bei anderen Waffensystemen mag es geringfügig anders sein. Kompanie- und Bataillonskommandant können in ihrem Panzer hin und wieder gesehen werden, meist wird ihre Stimme nur über Funk zu vernehmen sein. Die Technik hat Nähe und Entfernung zugleich bewirkt.<sup>15</sup> Kommt hinzu, dass sich Kampfformen mehr und mehr auflockern, bedingt durch das Überge wicht des Feuers und die Notwendigkeit der Kampfführung in der Nacht, in Ortschaften und Wäldern. Moderne Technik und Kampfformen verlangen deshalb vom Führer, dass er *bereits im Frieden* mit dem *Beispiel sein* beginnt. Nur das persönliche Beispiel des Führers im täglichen Kasernendienst, in der Ausbildung und im Manöver imponiert der Truppe: «Beispiele tun mehr als viele Worte und Lehr.» Im Frieden bildet sich so das Vertrauen, das es im Gefecht erlauben wird, auch ohne Sichtkontakt erfolgreich zu führen.

Kriegserfahrene halten das Vorbildsein im Frieden sogar für schwieriger als im Krieg, da das Führungsbedürfnis der Soldaten im Kampf steigt und der Führer ihre wichtigste Vertrauensperson ist, von dem sie sich in der Not abhängig wissen.<sup>16</sup>

## **5.7 Standort im Gefecht**

Beispiele für die «*Führung von vorne*» finden sich in den meisten Gefechts- und Erfahrungsberichten des Zweiten Weltkrieges sowie der Nachkriegskonflikte:

Nach dem Polenfeldzug erstattete die 24. Division einen Bericht, in dem sie unter anderem betonte:

«Nur durch die Führung nicht von hinten, sondern von vorn, nur durch den rücksichtslosen persönlichen Einsatz der Führer aller Grade, insbesondere der aktiven Offiziere und Unteroffiziere, war der erzielte Erfolg möglich.»<sup>1</sup>

Oberstleutnant Heinz Oskar Laebe, Kommandant des Grenadier Regiments 44, wurde am 28. 4. 1945 unter anderem mit folgender Begründung für die höchste Auszeichnung der Wehrmacht, dem Eichenlaub zum Ritterkreuz des Eisernen Kreuzes, vorgeschlagen:

«Mit der Regimentsreserve (Radfahrerzug und Melder) geht Oberstleutnant Laebe selbst zum Bataillonsgefechtsstand vor. Als er eintrifft, steht der Bataillonsgefechtsstand bereits im Nahkampf. Sofort reiht er sich unter die kämpfenden Soldaten, greift den zahlenmäßig überlegenen Gegner an und reißt die Soldaten, persönlich mit der Maschinenpistole in vorderster Linie kämpfend, durch seine Tapferkeit und sein entschlossenes Handeln vorwärts ... (es) gelingt, den Gegner in kurzem, aber schwerem Kampfe zu vernichten bzw. zur Flucht zu zwingen und die alte Hauptkampflinie wieder zu nehmen, vor der die weiteren Angriffe der Bolschewisten scheitern. Das Eingreifen des Oberstleutnant Laebe an Ort und Stelle war in dieser kritischen Lage entscheidend, zumal der Bataillonskommandeur durch Verwundung ausgesessen war.»<sup>2</sup>

Die Tatsache, dass sowohl die israelischen als auch die britischen Führer von vorne führten, wird als mitentscheidender Grund für deren Siege im Sechs-Tage-Krieg 1967 sowie im Falklandkonflikt 1982 gewertet:

«Wir haben schnell gesiegt, nur weil die Offiziere vorangingen ... Überhaupt, wie könntest du einen Soldaten zwingen vorzugehen? Wie könntest du ihm den Befehl geben: «Geh vor-

aus!» — Ich glaube, es wäre unmoralisch, unanständig. Du kannst einem Soldaten nicht sagen: «Geh du als erster ins Minenfeld, nur weil er ein Soldat ist und du der Vorgesetzte.»<sup>3</sup>

«In zähem, langsamem Vorgehen arbeiteten sich die Guards von Berghang zu Berghang voran; die Nacht war mit Gefechtslärm erfüllt, und es herrschte ein ziemliches Durcheinander; im beständigen Dröhnen des Artilleriefeuers waren Befehle kaum zu hören. An der Spitze seines Zuges ging Major Kizely langsam in Richtung auf den feindlichen Graben vor.»<sup>4</sup>

Panzerverbände werden in der Regel bis Stufe Bataillon von vorne geführt:

«Der Platz der Führer von Panzereinheiten ist vorn. Nur wer seiner Einheit vorausfährt, kann sie führen ... Der Führer gehört weit nach vorn, um rechtzeitig die Führung des Kampfes zu beeinflussen.»<sup>5</sup>

«Der Kommandant ist immer zuvorderst, er bewegt sich als Erster, fährt als Erster, schiesst als Erster, setzt zum Sturm an als Erster.»<sup>6</sup>

«Führung von vorne» bedeutet demnach für den Führer, seinen Platz möglichst so zu wählen, dass ein grosser Teil des unterstellten Verbandes überschaut und der Verlauf des Gefechts beobachtet und erfasst werden kann. Nur so bleibt der unmittelbare Kontakt zwischen dem Führer und seinen Soldaten bestehen. Nur so vermag der Führer in enger Verbindung mit der Entwicklung der Lage zu bleiben und Entschlüsse zu fassen, ohne erst Meldungen abzuwarten.<sup>7</sup>

Es gibt allerdings auch die «*Flucht nach vorne*». Darunter fallen die Beispiele, in welchen Führer sich aus anderen Motiven nach vorne begeben, sei es aus Leichtsinn, aus übertriebenem Ehrgeiz oder Drang nach Anerkennung, sei es sogar um dadurch der Führungsverantwortung auszuweichen:

«Der neue Chef übernahm die Spitze, schwang das Hakenkreuztuch, das jeder Panzer als Fliegererkennungszeichen mit sich führte, hoch über seinen Kopf und fuhr auf die Pakstellun-

gen zu. Er stand aufrecht im Turm und bot einen mitreissenden, aber etwas theatralischen Anblick... Im Funk hörten wir, der neue Chef habe eine Pakgranate in die Brust bekommen und sei tot.»<sup>8</sup>

Ein israelischer Panzerführer erzählt, dass viele seiner Panzerkommandanten getroffen worden waren, weil sie aufrecht im Turm gestanden hatten, während die Panzer selbst in den Stellungen in Deckung gegangen waren, bis zum Rohr im Boden eingegraben.<sup>9</sup>

Nach den Erfahrungen von S. L. A. Marshall ist das Voranstürmen des Führers dann kontraproduktiv, wenn er sich und damit seine Soldaten wiederholt der Todesgefahr aussetzt:

«Eine Truppe will Offiziere, die mit ihr kämpfen und vorangehen. Es beeinträchtigt ihre Moral, ..., wenn die Vorgesetzten die Rolle des mechanischen Hasen spielen, der voraus läuft, um die Hunde anzulocken.»<sup>10</sup>

David H. Hackworth, Bataillonskommandant in Vietnam, berichtet von einem Kompaniekommandanten, der ganz allein Stellungen und Bunker ausgehoben habe, währenddem seine Kompanie hinter Reiswällen gewartet habe; niemand habe sich bewegt, niemand habe gefeuert.<sup>11</sup>

Leutnant Robert W. Rideout, im Herbst 1944 21-jährig und mit seiner Kompanie in der Normandie kämpfend, belegt, dass – mit Erfolg – unter Umständen auch von hinten geführt werden kann:

«Ich stellte mir selbst die Aufgabe, hinten zu bleiben und anzutreiben, ... Ich glaubte ..., meinen Standort so wählen zu müssen, dass er mir die beste Möglichkeit bot, um den Erfolg und den Abschluss der Aktion zu gewährleisten. Meine Leute kennen mich gut genug, um das Vertrauen zu haben, dass, wenn ich hinten bleibe, es zum Besten der Kompanie und nicht um meiner selbst willen geschieht.»<sup>12</sup>

Die «Führung von hinten» bleibt aber eher die Ausnahme. Führer der unteren taktischen Ebene führen in der Regel von vorne, da diese Art der Führung sowohl in psychologischer wie

in taktischer Hinsicht am meisten Erfolg verspricht. Fast noch wichtiger scheint mir jedoch, dass der Führer selbst bei seiner Truppe ist. Dies gilt auch für die Führer der oberen taktischen sowie der operativen Stufe.

In der Kriegsliteratur finden sich immer wieder Beispiele von Führerpersönlichkeiten, die im entscheidenden Augenblick bei der Truppe auftauchten und durch ihre *Anwesenheit* die Moral der Truppe hoben, eine kleine Krise meistern oder eine Panik verhindern halfen:

General Eisenhower sagt von sich:

«Ich fand, dass es von gutem war, wenn ich persönlich zu den Truppen in der Kampfzone ging. Meine Gegenwart liess sie aufatmen. Ich wusste, was in ihren Köpfen vorging und dass sie sich sagten: Es muss offenbar weniger gefährlich sein, sonst wäre der *(Alte)* sicher nicht hier.»<sup>13</sup>

Von den Abwehrkämpfen im Brückenkopf von Abbeville, Ende Mai/Anfang Juni 1940 während des Frankreichfeldzuges, ist die 57. Infanterie-Division unter Generalleutnant Blümm besonders betroffen:

«Am Nachmittag des 28. Mai 1940 beginnt der erste Angriff der französischen 4. Panzerdivision. Nach einem schweren Trommelfeuer der Artillerie, wie es die 57. Infanterie-Division bisher noch nie erlebt hatte, greifen die von Infanterie begleiteten Panzerbataillone an... Die Infanterie, von dem heftigen Artilleriefeuer schon tief beeindruckt, ist dem Feuer der Panzer schutzlos preisgegeben und steht unter dem Eindruck der Wirkungslosigkeit der eigenen Panzerabwehr. Ein «Panzerschreck» macht sich unter den Soldaten breit, an einigen Stellen kommt es zu fluchtartigen Rückzugserscheinungen. Die Offiziere aller Dienstgrade versuchen, unter persönlichem Einsatz, die weichende Truppe zum Stehen zu bringen; aber der Schock sitzt zu tief, so dass es erst bei Einbruch der Dunkelheit gelingt, eine neue Widerstandslinie aufzubauen. Der Divisionskommandeur, Generalleutnant Blümm, im 1. Weltkrieg als Kompaniechef an solche Situationen gewöhnt, begibt sich nach Ausfall aller Verbindungen am Spätnachmittag persönlich nach vorne, beteiligt sich an der Neuorganisation der Verteidigung und bringt durch sein Er-

scheinen wankende Teile zum Stehen und feuert sie zu neuem Einsatz an...»<sup>14</sup>

Ein ähnliches Beispiel ist von den Kämpfen bei Rossinie im Juni 1941 bekannt, als es durch das Auftreten einer grossen Anzahl bisher völlig unbekannter schwerer Panzer zu einer grossen Krise bei der Panzergruppe 4 kam. Diese Panzer hatten ein Gewicht von 52 t, eine Bewaffnung mit einer 7,8 oder sogar 15cm-Kanone, 4 Maschinengewehre und eine Panzerung von 85mm; sie durchbrachen die notdürftig hergerichteten Stellungen des Kradschützenbataillons 6 und fuhren, weniger schiessend als niederalzend, bis in die Artilleriestellungen; sie konnten weder durch die 5cm-Pak noch die leichten Feldhaubitzen im direkten Beschuss durchschlagen werden... In dieser Krise ersten Ranges gaben der Kommandierende General, General der Panzertruppe Reinhardt, später auch der Oberbefehlshaber der Panzergruppe 4, Generaloberst Hoepner, durch ihre persönliche Anwesenheit in vorderer Linie der Truppe das Gefühl, nicht allein gelassen zu sein. Die Anwesenheit hoher Vorgesetzter, einschließlich der Generalstabssoffiziere, bei der Truppe nannte man, schnell formuliert «Führen durch Heraushängen des rechten Hosenbeins», womit das bewusste Vorzeigen der roten Hosenstreifen gemeint war. Überwunden wurde die Krise in dem Moment, als durch den Einsatz einer wirksamen Abwehrwaffe (8,8 cm Flak) das Gefühl der Hilflosigkeit und der Angst genommen wurde.<sup>15</sup>

Ein Regiment hatte bei Orei eine Höhe zu halten, die der Russe fast ständig unter heftigem Feuer hielt. Der Besitz dieser Höhe war wichtig, weil sie weite Sicht ins Feindgebiet bot; überliess man sie aber dem Feind, so musste er Einsicht bis in die deutschen Artilleriestellungen haben. Der Kommandant dieses Regiments klagte der Division fast täglich, dass der Aufenthalt auf dieser Höhe für seine Grenadiere unerträglich sei, und er daher ihre Räumung beantrage. Darauf inspizierte der Divisionskommandant das Regiment: «Ausgerüstet mit Spazierstock und Zigarette, stapfte er durch tiefen Schnee und im feindlichen Feuer aufrecht die ganze Höhe entlang. An jedem Schützenloch machte er Halt, fragte den Grenadier, wie es ihm hier gehe und ob man die Höhe wohl räumen könne und solle. Die Antwort war überall nein... Nie mehr kam ein Antrag dieses Regiments, die Höhe zu räumen. Die kleine Krise war überwunden.»<sup>16</sup>

## **5.8 Vorkämpfen und Vorsterben**

*«Es muss einer vorangehen, damit die Nation leben kann.»<sup>1</sup>*

An diesen Satz muss man unweigerlich denken, wenn man an die hohe Zahl der gefallenen Führer im Verhältnis zu den gefallenen Soldaten denkt:

- Die 24. Division der Wehrmacht hat im Polenfeldzug 1939 27,8 % Offiziere und 13,4 % Unteroffiziere und Mannschaften verloren (Infanterie der Division).<sup>2</sup>
- Unterschiedliche Angaben sind von der Ostfront überliefert:
  - «Bei Mannschaften rechnen wir 26 Tage, bei Offiziersdienstgraden 18 Tage. Dann sind sie gefallen, verwundet, krank, vermisst, übergelaufen oder in Gefangenschaft geraten.»<sup>3</sup>
  - «... man gab einem Leutnant und Zugführer der fechtenden Truppe im Schnitt zwei Monate, dann war er verwundet, gefallen oder vermisst. Einem Kompanie-/Batteriechef gab man vier bis sechs Monate, einem Kommandeur sechs bis acht Monate.»<sup>4</sup>

Insgesamt fielen ca. 72.600 Offiziere der Wehrmacht vor dem Feind. Die vermissten, in Gefangenschaft gerateten oder später an ihren Verwundungen verstorbenen Offiziere sind in dieser Zahl nicht enthalten. Der prozentuale Anteil der gefallenen Offiziere ist mehr als doppelt so hoch wie der ihrer Soldaten.<sup>5</sup> Gemäss einer anderen Quelle fielen 30,8 % der Offiziere vor dem Feind, gegenüber 26,1 % der Mannschaftsdienstgrade.<sup>6</sup>

- Während des Sechs-Tage-Krieges im Juni 1967 verloren die Israelis ca. 30 % ihres Offizierskorps, während sich die Verluste für die gesamte Armee auf weniger als 10 % beliefen.<sup>7</sup>
- Im Yom-Kippur-Krieg 1973 sowie im Libanon-Feldzug war die Wahrscheinlichkeit, dass ein Offizier getötet wurde, dreimal höher als bei der Mannschaft.<sup>8</sup>

- Die britische Armee hatte nach dem Kampf um Goose Green 17 Tote zu beklagen. Davon waren 11 Offiziere und Unteroffiziere.<sup>9</sup>

Diese Zahlen erklären sich aus der soldatischen Pflicht des Führers zum Vorbild und – daraus abgeleitet – zum Vorleben, «Vorkämpfen» und in letzter Konsequenz zum «Vorsterben». Die im folgenden zitierten Berichte aus vier verschiedenen Kriegen belegen die grosse Bedeutung des Führers als «Vorkämpfer» seiner Leute:

**Belen an der Warthe (Polenfeldzug 1939):**

«Beim Vorgehen traf die 4. Kompanie auf einzelne Schützen und kleinere Trupps, die zurückgingen. Nach ihren Meldungen war vorne «alles verloren». Angeblich hatte ein polnischer Panzerangriff die Bataillone aufgerieben und vernichtet! Die Kompanie liess sich dadurch nicht beirren, drängte vorwärts und stemmte sich energisch gegen die Rückwärtsbewegungen.

Leutnant Teufel berichtet: «Mir nach! Wir helfen Euch!» Das war der Ruf, mit dem unser Hauptmann die Leute aufhielt, die zuerst stutzten, kurz überlegten, kehrten machten und sich uns anschlossen, die braven Kerle, die schon die ganze Nacht vorne gelegen hatten ... Eben kam uns ein Artillerieleutnant entgegen. Er hatte selbst das Funkgerät auf den Rücken gepackt. «Herr Hauptmann, es ist schrecklich! Alles geht zurück ...» Er hatte noch nicht ausgesprochen, mein Chef drückte ihm die Hand: «Mir nach! Wir helfen Euch!» war die Antwort. Auch er schloss sich uns an.»<sup>10</sup>

**Beispiele aus dem Kampf um Calais 1940:**

«... Cromwell, der am Place Richelieu ein Maschinengewehr bediente, wurde an diesem Morgen dreimal verwundet ... Er war von Gewehrkugeln in beiden Armen und am Kopf getroffen worden, die Sehfähigkeit eines Auges hatte dadurch stark nachgelassen. Dennoch führte er weiter, obwohl alle seine Soldaten bis auf zwei an seiner Strassensperre gefallen waren.»<sup>11</sup>

«Carlos de Lambertye, ein französischer Marineoffizier, ... war klar, dass die Deutschen die Zitadelle einschliessen und noch vor Tagesende nehmen konnten, wenn das Fort Lapin und die

anderen Bastionen an der Küste geschlossen aufgeben würden ... Er hatte deswegen die Absicht, ... möglichst viele Seemänner und Soldaten für die Verteidigung der Bastionen zurückzuhalten ... de Lambertye sprach zu ihnen: «Viele meiner Seeleute sind schon getötet oder verwundet worden. Ich brauche Männer, damit ich die Forts verteidigen kann. Wer meldet sich freiwillig? ...» Zuerst trat nur einer vor ... das war Hauptmann Michel de la Blanchardière, ein Stabsoffizier der 21. französischen Infanterie-Division. Er war schwer verwundet ... andere französische Soldaten und Seeleute, die noch nicht an Bord gegangen waren, folgten nun dem Beispiel von de la Blanchardière und blieben in Calais.»<sup>12</sup>

Dem Gefechtsbericht des Infanterie-Regiments 63 vom 8. 6. 1940 über den Angriff über die Somme am 5. 6. 1940 ist folgender Passus entnommen:

«Plötzlich ... feuerten auf die nunmehr nachfolgenden Teile des III. Bataillons und den dort befindlichen Bataillone- und Regimentsstab zahlreiche gut eingenistete Maschinengewehr-Nester und Baumschützen vom Steilhang an der Strasse her. Es war schwer, im Sumpfgelände ein Maschinengewehr in Stellung zu bringen ... Es konnte nur mit Gewehren stehend geschossen werden. Die Verluste mehnten sich in dem peitschenden Maschinengewehr-Feuer zusehends, man hörte nur noch Schreie von Verwundeten und Schreie nach Sanitätern. Nur ein Sturm aller Leute gleichzeitig konnte die Rettung bringen. Der Regimentskommandeur gab persönlich vorstürmend, unterstützt von seinem Regimentsadjutanten, drei Gefechtsschreibern des Regimentsstabs und seinem Burschen, laut kommandierend das Zeichen zum Sturm und liess einen Trompeter des III. Bataillons das Signal «Vorwärts!» blasen. Alles sprang auf, ungeachtet der weiteren Verluste. Unter anderem wurde Oberleutnant Schultz, Regimentsadjutant, von 4 Schüssen einer Maschinengewehrgarbe schwer verwundet (im Lazarett später gestorben). Als erster sprang der Bursche des Regimentskommandeurs, Gefreiter Heimerl, über die Strasse vor und vernichtete vom Rücken her ein Maschinengewehr-Nest. Immer mehr Leuten gelang es, zusammen mit dem Regimentskommandeur, den Steilhang zu erklimmen ...»<sup>13</sup>

### Gefechtsausschnitte vom Russlandfeldzug:

«Auf der Dorfstrasse des brennenden Dorfes B. traf ich den Regimentskommandanten, Oberstleutnant Balck, und liess mir die Ereignisse der Nacht schildern. Die Truppe war übermüdet, nachdem sie seit dem 9. Mai keine Nacht Ruhe mehr gehabt hatte. Die Munition war knapp geworden. Balck selbst, in Windjacke und mit Knotenstock, erzählte, dass die Einnahme des Dorfes in der Dunkelheit nur gelungen sei, weil er auf den Widerspruch seiner Offiziere gegen die Fortsetzung des Angriffs geantwortet hätte: <„Dann werde ich das Dorf eben alleine erobern!“ und sich in Bewegung gesetzt hätte. Darauf seien die Männer ihm gefolgt. Sein verstaubtes Gesicht und seine entzündeten Augen bewiesen, dass er einen schweren Tag und eine schlaflose Nacht hinter sich hatte...»<sup>14</sup>

«Beim Eintreffen des in der Nacht herangeführten Bataillons zeigte sich, dass entgegen rumänischer Angabe der befohlene Bereitstellungsraum (die das Dorf überragende Höhe 84,3 und der Friedhof nordostwärts davon) noch in russischer Hand war. In Abwesenheit des Bataillonskommandeurs..., und unter dem zeitlichen Druck der dicht bevorstehenden, nicht mehr zu ändernden rumänischen Artillerievorbereitung riss Oberleutnant Schiel die Initiative an sich und setzte kurz entschlossen beide Kompanien des Bataillons aus neuer Richtung auf Makarshany zum Angriff an. Beim Angriff stürmte er mit seinem Kompanietrupp voran und setzte in erbittertem Häuserkampf mit ruhigen, sicheren und überlegenen Befehlen seine Züge auf immer wieder überraschend auftretende Feindziele in der Tiefe der Ortschaft an. Trotz harten Feindwiderstandes wurde in schwungvollem Angriff das Dorf innerhalb 1 1/2 Stunden genommen.»<sup>15</sup>

### Lettland 1944:

«Panikstimmung ist im Kommen, da Gerüchte kursieren, die Infanterie sei (stiften) gegangen ... plötzlich fällt), im Echo des Waldes widerhallend, ein Gewehrschuss – jemand schreit: <Baumschützen!> – Fahnenjunker-Unteroffizier E. sieht, wie sich die Geschützbedienung zu Boden wirft. Schütze 1 kriecht, grotesk wie ein Tier, dauernd im Kreis umher (abgebremster Paniksturm). Die anderen starren im Liegen, unfähig sich zu rühren (Panik-Starre), zu den gefahrdrohenden Baumkronen hoch. – Fahnenjunker-Unteroffizier E. zerrißt die Panik, indem er Be-

fehle brüllt, an das Geschütz springt, einen Schuss herausjagt! – Sofort werden die Männer wieder vernünftig und befolgen die Befehle. – Es stellt sich heraus, dass überhaupt kein Feind in der Nähe war.»<sup>16</sup>

#### Ostfront 1944:

«Die Russen schossen Granaten, die beim Einschlag gelblichen Rauch entwickelten, der zunächst für neuartiges Gas gehalten wurde. Leutnant St. unterdrückte, selber vorstürmend, eine beginnende Panik, indem er ausrief: ‹Die Senftöpfe können mich am Arsch lecken.›»<sup>17</sup>

Generalmajor von Nostitz-Wallwitz über den für die Verleihung des Ritterkreuzes zum Eisernen Kreuz vorgeschlagenen Major Herbert Platz:

«Mit seinen Artilleristen bildete er am 25. 3. 1945 früh das Rückgrat der Verteidigung nördlich und nordöstlich Karben. Von seinem Gefechtsstand in der Hauptkampflinie bemerkte Platz, dass durch das unvorstellbare Trommelfeuer eigene Infanterie westlich und südwestlich zerschlagen wurde und diese auf Deutsch-Bahnau und Rosenberg zurückflutete. Dieses hätte die Vernichtung aller eigenen Kräfte in diesem Raum bedeutet. Wiederum aus eigenem Entschluss eilte Platz in den Stellungsabschnitt zwischen Haff und Karben und fing ungeachtet des heftigsten Feuers die flutenden Massen auf und zwang sie in den Graben. Alle erreichbaren Soldaten, zum Teil auch höhere Offiziere fasste er zusammen und erreichte, dass die neue Stellung besetzt und damit die Auflösung des Brückenkopfes verhindert wurde. In unerschütterlicher Ruhe ging er offen die Stellungen immer wieder ab. Durch sein todesmutiges Verhalten, durch ruhige Einwirkung und notfalls härteste Massnahmen gelang ihm das unmöglich Erscheinende, mit moralisch und körperlich zerschlagenen Soldaten fremder Einheiten die Stellungen zu halten. Bis in die Abenddämmerung band er trotz pausenlosem Trommelfeuer und durch Panzer verstärkte Angriffe die immer wieder versuchten rückläufigen Bewegungen der moralisch am Ende ihrer Kräfte befindlichen Soldaten. Immer war er im Brennpunkt, gelang es ihm, noch von irgendwoher Munition aufzutreiben ... meisterte Platz während über 24 Stunden die verzweifelte Lage und rettete viele tausende Soldaten vor Vernichtung und Gefangenschaft.»<sup>18</sup>

Korea, November 1950:

Die Chinesen griffen pausenlos und mit grosser Übermacht die Kompanie von Hauptmann Desiderio an:

«Einige schrien: «Die Front ist durchbrochen ... Zum Teufel weg von hier!» ... Zwei Panzer setzten sich in Bewegung und wollten den Hügel verlassen. Hauptmann Desiderio raste von einem zum andern, schlug mit dem Gewehrkolben an die Wände und schrie: «Verdammst nochmal, ihr bleibt hier und kämpft! Hol's der Teufel, wenn wir aufgeben!» ... die Panzer rollten wieder in ihre Stellungen ... die Kompanie hielt trotz Tod ihres Hauptmanns ihre Stellung.»<sup>19</sup>

Ausschnitte aus Panzergesprächen auf dem Golani 1973:

«Ich befahl dem Chef meiner kleinen Einheit, seine Soldaten einzuteilen und mir zu folgen; dann stürmte ich vorwärts auf das berüchtigte Tal der Tränen zu. Die sieben anderen Panzer folgten mir jedoch mit Verspätung; bis sie fertig waren, hatte ich schon fast einen Kilometer Vorsprung. Ich sagte mir, dass ich als erster gleich die gefährlichste Stelle erkennen und dort dann meine Kräfte einsetzen könnte, um keine Zeit zu verlieren. Vor mir nichts als Rauchschwaden und brennende Panzer ... An Ort und Stelle angekommen, suchte ich nach einem geeigneten Beobachtungspunkt. Plötzlich erblickte ich drei T-55 vor mir ...»<sup>20</sup>

«Ich befahl dem Chef meiner Einheit, Stellung zwischen den Panzern der andern Einheiten zu beziehen ... und mit ihnen zusammen vorzustossen. Er führte den Befehl aus, startete ... und war auf einmal ganz allein. Die Soldaten ... hatten Angst davor, zu den Stellungen hinaufzufahren ... Seitwärts sah ich die Masse der syrischen Panzer vorrücken. Ich wusste, dass sie nur noch drei Minuten brauchten, um die Stellungen zu besetzen, und wir dann zum Rückzug gezwungen wären ... Ich versuchte mit allen Mitteln, meine Soldaten zu überzeugen. Erklärend, wütend und beruhigend redete ich auf sie ein. Ich sagte: «Seht mal, die Syrer, was die für einen Mut haben; sie steigen auf die Stellungen, schießen auf uns und wir, wir haben noch nicht einmal den Mut, das gleiche zu tun. Was ist bloss mit uns los?» Die Panik, die ausgebrochen war, zwang mich, ruhig zu sprechen. Ich sagte: «Ihr seht zwar nichts, aber von meinem Beobachtungspunkt aus sehe ich viele syrische Panzer auf uns zukommen: wenn wir die vor

uns liegende Stellung besetzen, kann es uns gelingen, sie niederkämpfen; doch wenn es den Syrern gelingt, die Stellungen zu besetzen, müssen wir einer nach dem andern daran glauben. Und jetzt fahrt los! Sie starteten und blieben wieder stehen. Ich sah, dass es so nicht weiter gehen würde ... Ich gab Gas und bezog Stellung zwischen den Panzern auf dem linken Flügel. Ich sagte zu meinem Kompaniechef, dass er sich rechts von mir aufstellen sollte, gab Zeichen mit der Flagge und setzte zum Vorstoss an. Und auf diese Weise schaffte ich es: alle Panzer folgten mir.»<sup>21</sup>

Leutnant Yosef Gur war Chef einer israelischen Stellung auf den Golanhöhen. Die Syrer griffen mit Infanterie und Panzern dauernd an. Als den Israelis die Munition auszugehen drohte, befahl Gur, nur noch auf Distanzen unter zehn Metern das Feuer zu eröffnen. Von Splittern eines Artilleriegeschosses verwundet, kommandierte Leutnant Gur seine Truppe auch währenddem er Bluttransfusionen erhielt. Am anderen Morgen – Leutnant Gur hatte sich ein wenig erholt – besammelte er die übriggebliebenen Gesunden und Verwundeten, wagte einen Ausbruch und brachte damit den syrischen Angriff zum Erliegen. Zur gleichen Zeit erreichte ein israelisches Einsatzkommando den Gefechtsschauplatz. Lt Gur hatte mit seiner Truppe während ca. 50 Stunden ununterbrochenen Kampfes diese Stellung gehalten.<sup>22</sup>

Diese Beispiele verdeutlichen die *hohen Verlustquoten bei Offizieren*: forsches Vorangehen und aufopferndes «Vorkämpfen» bergen das Risiko des «Vorsterbens» in sich. Trotzdem: In der Regel führt nur dieses Rezept den Führer der unteren taktischen Stufe zum Erfolg auf dem Gefechtsfeld sowie zur Tapferkeitsauszeichnung.

Im allgemeinen führen Offiziere auch die Auszeichnungslisten an:

Im Bereich der 11. Armee (Oberbefehlshaber Generaloberst Erich von Manstein) wurde am 10. 6. 1942 bekanntgegeben, dass 56 Angehörige der 11. Armee für ihre Leistungen entweder mit dem Ritterkreuz des Eisernen Kreuzes, mit dem Deutschen Kreuz in Gold, mit der besonderen Anerkennungsurkunde oder mit der Nennung im

Ehrenblatt des Deutschen Heeres ausgezeichnet wurden. Der prozentuale Anteil der Offiziere betrug dabei 76,8 %.<sup>23</sup>

Im Anschluss an den Yom-Kippur-Krieg 1973 wurden für besondere Tapferkeitsbezeugungen Medaillen vergeben. 64 % der Ausgezeichneten waren Offiziere.<sup>24</sup>

Zukünftige Gefechte in Europa würden vermutlich noch material- und personalintensiver geführt werden. Mit einem hohen Prozentsatz gefallener Führer wäre zu rechnen. Das Problem des *Führerausfalls* ist deshalb noch zu behandeln: Wer übernimmt die Verantwortung für den Kampf nach Ausfall des Chefs?

#### Zweiter Weltkrieg:

«In der Wehrmacht wurde der Führerausfall geübt. Es sprang sofort der nächstniedrigere ein und führte mit dem Ruf «Alles hört auf mein Kommando!» weiter. Es ist aber oft vorgekommen, dass führerlos gewordene Teileinheiten oder Einheiten einem in der Nähe kämpfenden Verbandsführer unterstellt wurden. Sie erhielten damit einen unbekannten neuen Führer, dem sie gehorchen mussten.»<sup>25</sup>

#### Yom-Kippur-Krieg 1973:

«Würde ich alle Einheiten zusammenfassen, die während der 20 Tage des Yom-Kippur-Krieges unter mein Kommando kamen, dann hätte ich mehr als eine Division kommandiert. Die Namenliste meines Bataillons am Ende des Krieges hatte mit derjenigen vom Anfang nicht mehr viel gemeinsam. Als Beispiel nenne ich einen meiner Schwadronskommandanten, namens Duba Meria, der die höchste israelische Auszeichnung, die Tapferkeitsmedaille, erhielt. Er wechselte zwischen dem 6. und 16. Oktober 1973 neunmal seinen Panzer, zusammen mit der jeweiligen Besatzung. Alle waren sie getroffen worden im Verlauf der verschiedenen Gefechte. Schliesslich wurde er im zehnten Panzer, in welchem er kämpfte, verwundet.»<sup>26</sup>

In der Regel wird demnach ein Führer aus den eigenen Reihen oder ein Führer eines andern Verbandes die führerlos

**gewordene Truppe übernehmen. Es bleibt nach wie vor richtig, dass die personale Autorität den Führer ausmacht. Nur ist davon auszugehen, dass in einer Armee wie der unsrigen – wenigstens in der Mehrzahl – nur derjenige höhere Positionen erreicht, der auch fähig ist. Insofern sollte die formale Autorität nicht zu sehr in Frage gestellt werden: Dem höheren Vorgesetzten, auch wenn er unbekannt ist, muss gehorcht werden!**

## 6. Mittel und Wege der Menschenführung

### 6.1 Sprache

Die Sprache ist ein bedeutungsvolles *Führungsmittel*. Der Führer verwendet seine Sprache bei der mündlichen Befehlausgabe, im Funk, beim Feuerbefehl, im zwischenmenschlichen Gespräch. *Mit Worten nimmt er Einfluss*: Er tröstet, beruhigt und dämpft die Angst; er lobt, rüttelt auf und feuert an; er deutet Anwesenheit und Mitgefühl an und stärkt damit das Vertrauen.

Das richtige Wort zur rechten Zeit:

«Als sie mich zurücktrugen, sagte der Chef, ich solle rasch gesund werden; denn er glaube, aus mir sei doch noch ein ganz guter Soldat zu machen. Er sagte auch, dass wir abgeschossen worden seien, wäre nicht mein Fehler gewesen, sondern eben Kriegsprech, vielleicht auch die Unerfahrenheit des neuen Richtschützen. Ich war ihm dankbar dafür.»<sup>1</sup>

«Ruhn schoss noch zwei Sprenggranaten hinterher und behauptete dann, das Geschütz sei vernichtet. Das gleiche sagte der Chef durch Funk und gratulierte ... Die Kompanie rollte weiter, und angefeuert durch die Anerkennung des Chefs, setzte sich mein Fahrer forscht an die Spitze.»<sup>2</sup>

Folgende Beispiele zeugen von der *Macht des Gesprächs* gegen Angst, Apathie und Lähmung in der Inaktivität, im Warten vor entscheidenden Waffengängen:

«An diesem Tag lehnte Nicholson (Kommandant von Calais, der Verf.) zweimal die Kapitulation ab ... Er legte grosse Strecken zurück, um den Soldaten in der vordersten Linie Mut zuzusprechen ...; er glaubte, dass seine Anwesenheit in der Zitadelle – zusammen mit den beiden dienstältesten britischen und französischen Offizieren – den Widerstandswillen verstärken würde.»<sup>3</sup>

**Vor dem Kampf um Monte Cassino vergingen Tage des Wartens auf den Einsatz. In diesen Augenblicken der inneren Spannung, der Angst und Unsicherheit unterhielten sich die besten Einheitsführer mit ihren Männern, während die ängstlichen Einheitsführer sich rar machten.<sup>4</sup>**

**Kampf um Jerusalem, Sechs-Tage-Krieg 1967:**

«Die Palästinenser ballerten an diesem Abend wahllos umher... Ich erinnere mich, dass die Leute Angst hatten... Als ich einen der religiösen Leute erkannte, sagte ich zu ihm: <Schau, mit Gottes Hilfe wird alles gut gehen.› Ich glaube, das hat ihn irgendwie ermuntert... ich bemühte mich, gelassen zu gehen, Witze zu erzählen oder an frühere Erlebnisse zu erinnern. Allein Worte oder Sätze, die an sie gerichtet waren, selbst wenn ihr Lächeln gezwungen wirkte, das war schon was.»<sup>5</sup>

Nach amerikanischen Erfahrungen im Zweiten Weltkrieg ist die Sprache ein ebenso wichtiges Element im Gefecht wie das Feuer:<sup>6</sup>

Wachtmeister Pete F. Dune vom 17. US-Infanterie-Regiment übernahm während den Kämpfen auf Burton Island aus eigenem Antrieb die Führung eines demoralisierten Zuges:

«In diesem Moment blitzte es in mir auf, dass die einzige Möglichkeit, das Selbstvertrauen im Zuge wiederherzustellen, im Reden liegen müsse... Ich setzte meinen Angriff auf die feindlichen Unterstände und Schützenlöcher fort, aber begann nun zu schreien: <Schaut auf mich! So müsst ihr es machen!...› Die Abteilung sammelte ihre Lebensgeister und begann bald methodisch zu arbeiten. Ich aber redete unaufhörlich bis zum Ende...»<sup>7</sup>

Brigadegeneral a.D. Joachim Bruhn erinnert sich an seine Feuertaufe als Soldat:

«Wir erhielten plötzlich Infanteriefeuer von rechts aus dem Kusselgelände. Alle gingen in Deckung. Meine erste Wahrnehmung war, dass ich auch Feindfeuer von links beobachtete. Ich hatte den Eindruck, dass der Feind uns in die Zange genommen hat. Meine anfängliche Angst stieg ins Unermessliche. Dabei war das vermeintliche Feuer von links nichts anderes als die Einschläge von Explosivgeschossen, mit denen der Feind aus dem

Kusselgelände schoss. Nicht genügende Erfahrung hatte mich falsche Schlüsse ziehen lassen.

Mein Zugführer sprang bis auf meine Höhe vor und wurde dabei am rechten Arm von einem Explosivgeschoss getroffen. Stöhnend und stark blutend lag er neben mir. Ich war gelähmt vor Schreck und Angst.

Doch nun passierte Entscheidendes.

Der stellvertretende Zugführer, der sich am Ende des Zuges befand, kam in kurzen, schnellen Sprüngen nach vorne. Kniete auf, nahm sein DF (= Feldstecher, der Verf.) und informierte sich über den Feind. Dann kam in ruhiger und zwingender Sprache sein Befehl an mich: «Schütze Bruhn, 400, Richtung wie ich zeige, Feind im Kusselgelände, auf meiner Höhe Stellung – Feuer frei!» – Dieser Befehl löste meinen lähmenden Schreck, und ich feuerte, was das Maschinengewehr hergab.

Jetzt befahl er ... die drei anderen Maschinengewehre des Zuges auf meine Höhe. Wir bauten eine Feuerfront auf... Obwohl der Feind mehrfach versuchte, uns den Rückzug abzuschneiden, haben wir durch die geschickte Führung unseres stellvertretenden Zugführers, einschliesslich unseres schwerverwundeten Zugführers und mehrerer Leichtverwundeter, unsere Kompanie wieder vollzählig erreicht.»<sup>8</sup>

Die Stimme des Führers im Gefecht ist *bestimmt*, aber *ruhig* und *vertrauensvoll*. Es ist die den Soldaten bekannte und vertraute Stimme; es ist die Stimme, auf die sie in der Not hören:

«Als Kästle die letzten Anweisungen vor dem Einsatz erteilte, brach ein Soldat völlig zusammen. Er heulte hysterisch, umklammerte den Leutnant und wollte vom Einsatz befreit werden. Kästle sprach eindringlich auf ihn ein. Er wollte ihm die Angst nehmen. Der Mann hörte zu, und als die Gruppe abmarschierte, wischte er sich die Tränen fort und reihte sich ein.»<sup>9</sup>

Der israelische Brigadegeneral Avigdor Kahalani gibt folgenden, auf Kriegserfahrungen beruhenden Rat:

«You will probably have to use your radio frequently in combat to communicate with your people. With your voice you can lead or not lead ... You must talk just as you did when you

were on field training exercises. You must talk confidently and quietly. You must continue to listen to your units and give them advice.»<sup>10</sup>

Ein israelischer Major über die Bedeutung seiner Stimme am Funk:

«Während der Jahre hatte ich mich gefragt: Was soll ich ihnen über Funk sagen im Fall eines Krieges? ... Ich wusste, dass ich, wenn die Schlacht beginnt, physisch nicht viel machen kann ... was ich sage und wie ich es sage – das ist mein hauptsächlicher Beitrag zum Krieg.»<sup>11</sup>

Ebenso wichtig wie die psychologische Wirkung der Sprache sind ihre *Form* und *Präzision*. Sprachlich ungenügende oder inhaltlich ungenaue Meldungen können Verwirrung stiften und falsche Aktivitäten auslösen:

«Ein total aufgelöster Mann kommt auf den Gefechtsstand zurückgelaufen und meldet: Ich bin der letzte Mann der Kompanie. Die ganze Kompanie ist zersprengt oder tot.» – In Wirklichkeit war er der einzige, der weggelaufen war. Er hatte nach einem feindlichen Feuerüberfall die Kameraden aus den Augen verloren, fühlte sich plötzlich einsam und lief davon.»<sup>12</sup>

«Solange die Phraseologie des Nationalsozialismus nicht in die Wehrmacht eingedrungen war, wurden – und ich habe es noch als Adjutant an der Kriegsschule Potsdam bei meinem Kommandeur täglich erlebt – Genauigkeit, Schmucklosigkeit und Klarheit der Sprache in Befehl und Meldung unablässig getüftelt und erzogen. ... Wehe dem Leutnant, der mit unklaren oder ausweichenden Floskeln eine Antwort, einen Befehl gab! Wehe dem Melder, der nicht exakt meldete. In der Hitze des Gefechts vergrößern sich die Dimensionen. Schon im ersten Jahr des Russlandfeldzuges erlebte ich, der ich mit drei Kompanien als «Gefechtsvorposten» eingesetzt war, bei einer routinemässigen Fahrt zu dem Kommandeur, für dessen Regiment ich die Gefechtssicherung bei nur schwachen Feindvorstößen wahrnahm, dass er mit seinem Regiment «abgehauen» war, ohne mich zu verständigen, weil ihm angeblich Meldungen zugegangen waren, wir vorn wären «nur noch Schrott und zusammengeschossen!» Dabei

hatte ich einen Leichtverwundeten!! – General Heusinger, mit dem ich die Erziehung zur klaren Sprache einmal diskutierte, berichtete mir, dass er von Generaloberst Beck sechs- bis achtmal mit von ihm, Heusinger, verfassten Befehlsentwürfen hinausgeschickt worden sei, weil Beck mit der sprachlichen Fassung – nicht in der Sache – unzufrieden war.»<sup>13</sup>

Die Sprache des Führers muss kurz, klar und einfach sein; sie hat auf jegliche Schnörkel und Langfädigkeit zu verzichten; sie darf aber – insbesondere auf der unteren Kommandostufe – persönlich gefärbt sein. Die alte Wahrheit heisst: «Wie der Befehl, so die Ausführung!»

## 6.2 *Information*

In der Krise, insbesondere aber in der Einsamkeit des modernen Gefechtsfeldes, kann sich die stete Ungewissheit, der Mangel an Nachrichten und Informationen lähmend auswirken.

Der Führer muss sich bewusst sein, dass seine Soldaten häufig in Unwissenheit leben, die sich hauptsächlich vor einem Gefechtseinsatz erhöht bemerkbar macht. Bange und an den Nerven bohrende Fragen nach dem Wann, Wo und Wie des nächsten Auftrags vermischen sich mit quälenden Fragen nach dem eigenen Schicksal und demjenigen der Angehörigen: Uninformierte Soldaten haben Angst und sind für den bevorstehenden Einsatz nicht genügend motiviert.<sup>1</sup>

Aus diesem Grund hat der Führer stets für zeitgerechten Empfang und rasche Weitergabe von Informationen an seine Unterführer besorgt zu sein. Dies ist bei einer sich laufend ändernden Lage, verursacht durch die vorhandenen Feuermittel und die erhöhte Gefechtsfeldbeweglichkeit bei Freund und Feind, von zentraler Bedeutung: Uninformierte Führer verlieren rasch den Überblick und steuern in der Regel direkt in die Niederlage.<sup>2</sup>

Informationen sind *Grundlage der Kampfmoral und einer erfolgreichen Taktik im Gefecht*.<sup>3</sup> In dieser Komplexität stellt das Informieren eine vielschichtige Führungsaufgabe dar.

Vor dem Einsatz ist es Aufgabe des Führers, die ihm Unterstellten möglichst umfassend zu informieren. Die *mündliche Befehlsausgabe* ist die wohl effizienteste Möglichkeit der Informationsübermittlung vor dem Gefecht. Sie allein vermag menschliche Nähe und Wärme mittels Augenkontakt, Stimme und Tuchfühlung zu vermitteln, Missverständnisse auf der Stelle zu beheben und Fragen unmittelbar zu beantworten:

«Zu einem Zeitpunkt, da Einsatzbefehle umfangreiche Werke auf Kanzleipapier angefüllt mit vielen Verwaltungsdetails wurden, zog Montgomery die persönliche Befehlsausgabe vor. Er selbst wies so viele Offiziere wie möglich ein. Er veranlasste eine Befehlsausgabe für alle, die betroffen waren, bis hinab zu den Bataillonskommandeuren ... Diese kehrten dann zu ihren Einheiten zurück, und es war ihnen völlig klar, was geschehen sollte und was sie selbst zu tun hätten. Das trugen sie dann ihren eigenen Offizieren vor – oft zogen Kommandeure ihr gesamtes Bataillon zusammen, um es geschlossen in die Lage einzufüweisen. Die Folge davon war, dass die Gefechte von Montgomery immer damit begannen, dass jeder wusste, was geschehen sollte, warum es geschehen sollte, wie es geschehen sollte und was seine eigene Aufgabe dabei war.»<sup>4</sup>

«Mein Auftrag am ersten Tag war, ein Gelände zu nehmen, das die Übersetzstelle der Ägypter über den Suez-Kanal auf israelisches Territorium beherrschte ... Wir verschoben uns bei Nacht, und gleich zu Beginn gerieten wir in einen Hinterhalt eines gegnerischen Überfallkommandos, das wir in Abwandlung des Hauptauftrags zu vernichten hatten ... Das letzte Stück unserer Verschiebung fand unter starkem Artilleriefeuer statt. Ich nahm die bezeichnete Stellung vor Tagesanbruch unter nie abbrechendem Feindkontakt, und erst am Morgen konnte ich sehen, was um mich herum geschehen war. Das Bataillon hatte das Ziel irgendwie erreicht, aber nicht in der Gefechtsordnung. Panzer der einen Schwadron waren mit solchen anderer Schwa-

drone vermischt. Hinter mir bemerkte ich einen Panzer, in dessen Turm der Kommandant fehlte. Ich ging hin und sah, dass seine Besatzung nur aus dem Schützen und dem Fahrer bestand. Auf meine Frage gab der Schütze zur Antwort, Kommandant und Lader seien verwundet und evakuiert; sie würden jetzt allein weitermachen ... Der Panzer, der das gemeinsame Ziel erreichte, wäre nicht dort angekommen, wenn ich nicht vor dem Abmarsch fünf Minuten lang mit den subalternen Panzerkommandanten gesprochen, und wenn diese ihren Besetzungen die erhaltene Information nicht mitgeteilt hätten.»<sup>5</sup>

Der Führer hat von Fall zu Fall zu beurteilen, *wie weit er informieren* darf und soll. Unter Berücksichtigung von Geheimhaltungspflichten und Verwirr- bzw. Täuschungsplänen gegenüber dem Gegner muss er sich darüber im klaren sein, dass Information Angst reduzieren kann. Er muss aber immer auch abwägen, dass sich erfreuliche Informationen stimulierend auf die Moral seiner Soldaten auswirken, während Nachrichten negativen Inhalts (verlorenes Gefecht, hohe Verluste, usw.) meistens das Gegenteil bewirken.<sup>6</sup> Im weitern muss der Führer die jeweilige innere Verfassung seiner Truppe und ihre seelische Belastbarkeit kennen.<sup>7</sup> Einmal mehr zeigt sich hier, wie wichtig und wertvoll es für den Führer ist, seine Unterstellt-ten zu kennen: Je vertrauter Führer und Truppe sind, desto offener kann informiert werden:

«Um 19.30 Uhr war die Nachricht, dass über eine Evakuierung grundsätzlich positiv entschieden worden war, fast allen britischen Soldaten in Calais bekannt geworden, und viele atmeten auf.»<sup>8</sup>

General Graf Brockdorff-Ahlefeldt, anfangs 1942 Kommandant des im Kessel von Demjansk eingeschlossenen II. Korps, verfasste auf der Höhe der Krise, als der Kessel vorübergehend geschlossen war und der Nachschub über die Strasse ausblieb, folgenden, äusserst geschickt abgefassten Appell in Form eines Tagesbefehls:

«Unsere Verpflegung und Munitionierung erfolgen durch die Luft. Hierfür ist eine verstärkte Transportflotte eingesetzt. Wir müssen mit Munition und Verpflegung sparen. Unsere Verpflegung wird ausreichend sein. Sollte sie vorübergehend knapp werden, so habe ich befohlen, dass der am Feind stehende Soldat bevorzugt verpflegt werden soll, während bei Stäben usw. gespart wird. Dies gilt besonders für Brot. – Wenn 30000 oder 40000 deutsche Soldaten 100000 Feinde eingeschlossen hatten, so war das Schicksal der letzteren entschieden. Wir sind 96000 Mann. Niemals darf es dem Feind gelingen, in unsere Stellungen einzudringen. Wir werden durchhalten! Ich wiederhole, was ich so oft sagte und was sich immer wieder bestätigte: Der deutsche Soldat ist dem Feinde hoch überlegen. Das ist das Entscheidende. So mögen harte Wochen kommen. Wir werden sie bestehen, wie wir die vergangenen bestanden haben.»<sup>9</sup>

Generaloberst Rendulic:

«In allen Verbänden drang ich auf eine eingehende Unterweisung aller Männer über die Überraschungen, vor die sie gestellt werden konnten. Von besonderem Erfolg war dieses Verfahren in der Schlacht von Orel (Juli 1943). Da die weitaus grösste Zahl der Männer keine Erfahrung mit einem Panzerangriff hatte, ging eine besondere Gefahr von den überraschenden Eindrücken des erwarteten Angriffs der Panzer aus, von denen bei den Russen 1000 angenommen wurden, in Wirklichkeit waren es 1400. – Allen Männern wurde das Bild eines Panzerangriffs gegeben, die Lagen, in die sie geraten könnten, eingehend vor Augen geführt und besonders auf die Notwendigkeit hingewiesen, sich von den nicht abgewehrten Panzern in den Gräben überrollen zu lassen. Das hatte vollen Erfolg. Die Männer wurden von den Ereignissen nicht überrascht. Sie liessen sich überrollen, keiner ging zurück.»<sup>10</sup>

Derselbe Rendulic hatte zwei Jahre früher, in der Winterschlacht 1941, eine andere Lage gerade umgekehrt beurteilt und nicht informieren lassen:

«Meine Division hatte eine verschneite Waldzone auf einem ausgefahrenen Weg zu durchschreiten. Am jenseitigen Ausgang lag ein von den Russen besetztes Dorf, und im Rücken drängte starker Feind nach. Das vordere Regiment konnte nur aus der

Marschkolonne angreifen, Artillerieunterstützung nur von einem Geschütz gegeben werden. Vom Erfolg des Angriffs hing das Schicksal der Division ab. Die Regimentskommandanten waren über die Lage im Bild. Ich verbot ihnen aber, in ihren Befehlen die Truppe hiervon zu unterrichten. Der Angriff gelang.»<sup>11</sup>

Unwissenheit kann sich offensichtlich auch positiv auswirken, wie der Kampf um Goose Green auf den Falklandinseln belegt:

«Der Nachrichtendienst hatte aber keine zutreffenden Informationen: Tatsächlich waren die Argentinier dem 2. Fallschirmjäger-Bataillon fast im Verhältnis 4:1 überlegen. Wäre das wahre Risiko bekannt gewesen, so hätte möglicherweise der Angriff überhaupt nicht stattgefunden; ...»<sup>12</sup>

Lässt sich eine negative Information auf die Dauer verborgen? – Ein britischer Schiffskommandant hat während des Falklandkrieges so gehandelt, dass er eine weitere schlechte Nachricht für ungefähr eine Stunde zurückbehält, damit die Mannschaft die bereits gehörtten schlechten Nachrichten verdauen konnte ... Die in einer allgemeineren Weise anschliessend bekannt gegebene schlechte Information (Versenkung eines weiteren Schiffes der britischen Flotte) wurde nach dieser «Pause» kommentarlos von der Truppe aufgenommen.<sup>13</sup>

Kriegführende Parteien geben in der Regel während laufenden Kampfhandlungen keine Angaben über eigene Verluste. So weigerte sich während des Falklandkonflikts das britische Verteidigungsministerium hartnäckig, Verlustzahlen bekanntzugeben, mit der Begründung, eine Veröffentlichung helfe dem Feind und stütze seine Moral.<sup>14</sup>

Der Führer, der sich wahrhaft darum bemüht, seine Leute kennenzulernen bzw. jede Veränderung in der Haltung seiner Unterstellten zu erfassen versucht, wird auch dem einfachen Soldaten Gelegenheit zur Äusserung geben. Ein eindrückliches Beispiel lieferte in diesem Zusammenhang der israelische General Tal:

«General Tal konnte an einem Stabsrapport einem Obersten, der vom Thema abschweifte, das Wort abschneiden, aber wenn ein unbekannter Soldat aufstand und zu sprechen begann, hörte er ihn an bis zum Schluss. Dies erklärte er so: Den Obersten

kenne er und wisse, dass er kein Genie sei; der Soldat aber sei ihm unbekannt, vielleicht sei er ein zukünftiger Oberkommandierender und habe etwas Wichtiges vorzutragen.»<sup>15</sup>

Im Gefecht sollte der *Informationsfluss* sowohl in *vertikaler* wie in *horizontaler Richtung* ständig funktionieren. Dass die Information von unten nach oben erfolgen muss, ist wohlbekannt und wird tatsächlich in Krisenzeiten praktiziert. Kriegserfahrungen decken jedoch auf, dass der Nachrichtenfluss von oben nach unten sowie zu den Nachbarn links und rechts ebenso wichtig ist, leider aber zu oft vergessen geht:

«Kompanie M des 116. US-Infanterieregiments hat ... am D-Tag am Omaha-Brückenkopf in der Normandie vielleicht die grösste Leistung aller an der Landung beteiligten Infanteriekompanien vollbracht ... Als einzige Kompanie an der ganzen Omahaküste liessen sie kein einziges Stück der Ausrüstung und keinen gesunden Soldaten auf dem Sand zurück ... Bei Einbruch der Nacht bildete ihre Stellung eine Ausbuchtung in der dünnbesetzten vordersten Brückenkopflinie. Das war ein Erfolg. Aber die Überlebenden der Kompanie M kämpften weiter, durch den ganzen Feldzug, durch St-Lô, durch die Belagerung von Brest, und wussten nicht einmal, dass sie am D-Tag eine ausserordentliche Leistung vollbracht hatten. Würde es sich um einen Einzelfall handeln, dann wäre er wohl kaum der Erwähnung wert. Aber er ist typisch. Ein Gefecht ist für die Kämpfenden etwas Nebelhaftes. Eine kleine Einheit wird im allgemeinen über ihre eigenen Leistungen immer im Dunkeln bleiben, wenn sie nicht ein Höherer darüber aufklärt. Und das erfolgt in den wenigsten Fällen automatisch. Die höheren Kommandostellen sind zu stark mit anderen Problemen beschäftigt, ... Damit wird eine wertvolle Gelegenheit, die Moral zu heben, verpasst, was auf die Länge die gleiche Schwächung der Kampfkraft bedeutet wie effektive Menschenverluste. In einer Schlacht ist nichts so erfolgreich wie der Erfolg. Das Wissen um einen Sieg ist der Anfang eines Überlegenheitsgefühls, ...»<sup>16</sup>

Die israelischen Führer wissen um die Bedeutung eines 100 %-igen Informationsflusses von oben nach unten:

«The Battalion commander must give his subordinates all the information that he has in his mind. All the information you have from the left flank you must relay to your soldiers on the right flank. You have to take out all of the fog for your troops.»<sup>17</sup>

Der militärische Führer sieht sich noch mit einer speziellen Art von Informationen konfrontiert, der eigenen oder der feindlichen *Propaganda*. Die Propaganda ist eine besondere Form der Werbung, der Agitation für bestimmte, meist politische Ziele. Das Besondere und für den Führer Gefährliche liegt – abgesehen vom Inhalt der Propagandaschrift – im wesentlichen darin, dass er sie nicht kontrollieren bzw. frühzeitig filtrieren kann, da sie quasi von aussen auf seine Truppe trifft und diese in ihrem Sinne zu beeinflussen versucht:

Der Erfahrungsbericht der 31. Division vom Polenfeldzug 1939 enthält folgenden Passus:

«Die Propaganda-Kompanie und die Frontzeitung – besonders der 10. Armee – haben sich nicht in dem erforderlichen Mass auf die seelische Einstellung der Truppe einrichten können. Die dauernde Herabsetzung des Gegners in seinen kämpferischen Eigenschaften und auch eine ungerechtfertigte Verunglimpfung der moralischen Haltung des Gegners erregt bei der Truppe Widerwillen und das Gefühl, dass hierdurch ihre eigenen Leistungen einem zähen, tapferen und gewandten Gegner gegenüber unnötig herabgesetzt werden.»<sup>18</sup>

Stalingrad:

«Ständig bombardierten die Politoffiziere die Deutschen mit Ansagen, Drohungen, verführerischen Angeboten und Propheteiungen. In einigen Bereichen sprachen sie die Kompanie- und Bataillonskommandeure sogar namentlich an. Hauptmann Gerhard Münch erfuhr dies am eigenen Leibe . . . : <Deutsche Soldaten, werft eure Waffen fort. Es ist Unsinn weiterzukämpfen. Euer Hauptmann Münch wird auch eines Tages verstehen, was gespielt wird. Was dieser Supernazi euch erzählt, ist Lüge . . .> Immer wenn Münch persönlich angesprochen wurde, ging er sofort zu seinen Soldaten. Sie belustigten sich über die persönlich ge-

meinten Kommentare. Er versuchte, die Wirkung abzuschätzen. Aber obwohl die Russen die Deutschen nervös machen wollten, gelang es ihnen nie, sie einzuschüchtern.»<sup>19</sup>

Es muss inskünftig damit gerechnet werden, dass Kriegshandlungen von gegnerischer Agitation und Propaganda mittels Funk, Radio, Lautsprecher (auch aus der Luft) und Flugblätter begleitet werden und zwar nachhaltiger, als noch im Zweiten Weltkrieg.

### **6.3 Fürsorge**

Ohne Ausnahme betonen Kriegsteilnehmer die enorme Bedeutung der Fürsorge. Als wichtiger Teil der Führung manifestiert sie sich täglich in den verschiedensten Bereichen: Dem Führer muss es darum gehen, alles zu unternehmen, damit es seinen Leuten so gut wie nur irgendwie möglich geht. Unter die Fürsorge des Führers fallen ganz allgemein das Kennen der anvertrauten Soldaten, die Ablösung Einzelner und ganzer Truppenteile, die Sorge um Verpflegung und Erholung, um Verwundete und Gefallene, die Feldpostzustellung, Seelsorge und Aktivitäten zur Überwindung der Angst. Fürsorglichkeit hat nichts mit «Weichsein» zu tun, im Gegenteil, die Sorge für Wohl und Leben der Soldaten erfordert vom Führer vielfach Härte, Schneid und unpopuläre Massnahmen.

#### **6.3.1 Kennen der Unterstellten**

Das Kennen der anvertrauten Männer ist Grundvoraussetzung der fürsorglichen Tätigkeiten. Es ist ein sich dauernd wiederholender Prozess, der das *Kennenlernen* des Einzelnen, das Nachdenken über ihn und eine anschliessende Beurteilung umfasst. Der Führer erkennt erst dann den Kampfwert seiner Unterstellten, wenn er sich eingehend mit ihnen befasst hat. Kennt der Führer seine Leute, so weiss er ihre Verfassung und

Stimmung sofort und intuitiv zu deuten. Divisionär Hans Bachofner hat dazu treffend gesagt:

«Der Blick in die Augen des Untergebenen ist stets eine unersetzbare Nachrichtenquelle.»<sup>1</sup>

Der Führer erkennt in seinen Leuten Anzeichen psychischer Störungen, eventuell erste Anzeichen einer aufkommenden Panik sowie die Grenzen ihrer Belastbarkeit. *Ohne gegenseitiges Kennen kann sich auch kein Vertrauen bilden.*

«Führer ..., die mit ihren Männern lange genug zusammen gewesen sind und sie gut kennen, werden diese ersten Anzeichen (Panik, psychische Ausfälle) sehr schnell erkennen.»<sup>2</sup>

Ein Regimentskommandant berichtet:

«Die Menschen, die man zu führen hatte, denen man oft harte Aufgaben stellen musste, konnte man nur an ihrer Kampfstätte in ihren Lebensverhältnissen kennenlernen. Ich ritt bis zu den Bataillonsstäben und ging dann zu Fuß, um in vier bis fünf Stunden einen Bataillonsabschnitt anzusehen, sprach mit den Männern über ihre Sorgen, Beobachtungen und Aufgaben, beriet die Kompaniechefs und Zugführer.»<sup>3</sup>

General a. D. Ulrich de Maizière:

«Die nüchterne Einschätzung der Stärken und Schwächen der unterstellten Führer und des Kampfwertes ihrer Einheiten und Verbände erleichtern ihren sachgerechten Einsatz. Mancherlei ist zu bedenken ... personelle Zusammensetzung ... ob die Einheit gerade einen beflügelnden Erfolg oder einen verlustreichen Rückschlag erlebt hat.»<sup>4</sup>

Wer Menschen kennenlernen will, muss sie *gern haben*, sie als Menschen und nicht als blosse Manövriermasse akzeptieren, sich um sie kümmern und mit ihnen sprechen. Man ist geneigt zu sagen: «Wer Menschen kennt, sie beim Namen nennt, zu Erfolgen rennt.»

«Der Hauptmann, der meine Kompanie befehligte, ... hatte im Ersten Weltkrieg gedient. Er war ein hagerer Mensch mit schlechtgelaunten Gesichtszügen, mit über fünfzig Jahren immer

noch Capitaine, enttäuscht und eigenwillig. Er war uns erst vor einigen Wochen zugeteilt worden, und er kannte nur wenige Leute beim Namen. Vorher war der Oberleutnant Truffy Chef unserer Kompanie gewesen, ein Notar aus Angers, Reserveoffizier, ein Mann unter Männern. Wir wären ihm in die Hölle gefolgt.»<sup>5</sup>

Das Kennenlernen braucht *Zeit* und muss unbedingt im Frieden beginnen. Führer dürfen deshalb nicht ohne triftige Gründe allzu rasch versetzt werden.

### 6.3.2 *Ablösung Einzelner und ganzer Einheiten*

Ein Mann, der im Kampf – aus was für Gründen auch immer – versagt, ist zu ersetzen, sobald er seinen Kameraden zur Belastung wird. Der Führer, der aus Angst oder mangelnden Fähigkeiten versagt oder dessen Entschlüsse zu andauernd hohen Verlusten bei seiner Truppe führen, ist stets eine Belastung. Er muss abgelöst werden. *Das Ersetzen nicht genügender Führer* gehört zu den vornehmsten Fürsorgemassnahmen höherer Chefs zum Wohle ihres Verbandes.

«Als Zugführer hatte ich dafür gesorgt, dass ein vorzüglich beurteilter und als Panzerschiesslehrer ausgebildeter Unteroffizier mein Richtschütze wurde. Er war ein Bilderbuchsoldat, stets gut gelaunt und ziemlich zackig. Sofort nach dem ersten Gefecht musste ich ihn ablösen, da er nervlich versagte. In seiner nervlichen Aufregung konnte er weder ein Ziel erkennen noch es treffen, ausserdem belastete er die Besatzung, weil er seine Schliessmuskeln nicht beherrschten konnte.»<sup>6</sup>

«Hinter der oberflächlichen Lässigkeit der Disziplin (der Neuseeländer) verbarg sich in der Praxis eine strenge Disziplin. Sie hatte sich zum Teil deswegen entwickelt, weil ihr gesamtes Verhalten ständig aus der Heimat überwacht und zum Teil, weil jedermann, der versagte, rücksichtslos von seinem Posten entfernt wurde. Sie hatten sich hohe Ziele gesteckt, und die, die versagten, durften ihre Stellung nicht länger behalten.»<sup>7</sup>

«Soweit Generalmajor Baade glaubte, bei den Kämpfen um Ortona erkannt zu haben, dass die Fähigkeit und die Standhaftigkeit einzelner höherer Offiziere nicht ausreichten, setzte er ... durch, dass Ablösungen ... erfolgten.»<sup>8</sup>

«Ein neu zu uns versetzter Leutnant fuhr wie immer, wenn die Personallage das erlaubte, sein erstes Gefecht bei uns ohne Führungsaufgabe im Rahmen der Kampfgruppe mit. Ohne ersichtlichen Grund blieb sein Panzer kurz nach Verlassen der Bereitstellung gut gedeckt neben einer Strohdieme und unverwundbar in einem Hinterhang stehen. Er schoss nicht, funkte nicht, fuhr nicht, hielt alle Luken dicht. Der Abteilungskommandeur liess durch den Ordonnanzoffizier mittels Beiwagenkrad den Kommandanten holen und zu sich bringen. Er sagte dem Leutnant, er müsse ihn ablösen, da er weder als Vorbild, noch als Kommandant geeignet sei. Er befahl dem in Tränen ausbrechenden Offizier, sich beim Truppenarzt zu melden und dort zu helfen, bis er aus dem Regiment wegversetzt würde. Das geschah schon am nächsten Tag.»<sup>9</sup>

US-General Julian J. Ewell zur Ablösung von Kommandanten im Vietnamkrieg: «To the best of my recollection, we only relieved two commanders, not for lack of operational success – although that was a factor – but primarily for excessive friendly casualties.»<sup>10</sup>

Im Gegensatz zu Einzelnen, die als Versager ersetzt werden müssen, sind ganze Einheiten oder Verbände infolge Übermüdung und Erschöpfung abzulösen:

Während den Kämpfen am Monte Cassino wurde auf deutscher Seite alle 48 Stunden eine der vorne eingesetzten Kompanien abgelöst. Die abgelöste Kompanie war Reserve und konnte sich als Entschädigung für die dürftigen Mahlzeiten vorne ein paarmal hintereinander mit warmer Verpflegung richtig satt essen.<sup>11</sup>

Im Yom-Kippur-Krieg musste eine gesamte israelische Brigade nach einem dreitägigen ununterbrochenen Einsatz abgezogen werden. Es gab Soldaten, die sofort total erschöpft einschliefen.<sup>12</sup>

### **6.3.3 Verpflegung und Erholung**

Periodisch warme Kost und regelmässiger Schlaf gehören zu den Grundbedürfnissen des Menschen. Der Führer muss damit rechnen, dass länger dauernder Entzug von Nahrung und Schlaf die Leistungsfähigkeit seiner Leute stark vermindert, die Moral und damit auch die Kampfkraft gefährdet, ja zersetzt.

Hungrige Soldaten kämpfen schlecht: «*Ohne Mampf, kein Kampf!*»<sup>13</sup>

«Die Soldaten stehen erschöpft und teilnahmslos herum. Man friert und zittert vor Hunger und Kälte. Denn das Frühstück fehlt noch. Obwohl sich niemand im Gelände auskennt und niemand mit den Besonderheiten der Stellung vertraut ist, bringt kaum ein Soldat die Kraft auf, sich umzusehen oder den Ausbau der Stellung zu verbessern. Befehle fruchten bei einem solchen Zustand der Truppe wenig, wenn es nicht gelingt, warme Verpflegung heranzuschaffen.»<sup>14</sup>

In der Wehrmachtvorschrift «Die Führung des Grenadier-Regiments» vom 21. 3. 1945 ist u.a. zu lesen: «Das Fleisch ist nicht kleingeschnitten unter das Gericht zu mischen. Der Soldat will seine Fleischportion sehen!»<sup>15</sup> Generalmajor Baade verlangte vor allem auch Vorsorge für kräftige Verpflegung. Er kontrollierte selbst die Feldküchen und forderte, dass jeder Landser mindestens einmal pro Tag eine gute Fleischportion zu erhalten habe. «Suppenessen macht feige», sagte er.<sup>16</sup>

Der Geschichte der 83. Infanterie-Division der Wehrmacht ist folgender Passus entnommen:

«56 Stunden stehen sie ununterbrochen im Kampf, davon 36 Stunden im Nahkampf! Und als schliesslich der Stützpunkt befehlsgemäss aufgegeben wird, da bringen sie fast die ganze Verpflegung zurück, denn zum Essen hatte ihnen die Zeit gefehlt! Sie redeten nicht viel von dem, was sie mitgemacht haben. Wenn aber schon einer redet, dann vergisst er nicht zu erzählen, ihr Spiess (Feldwebel, der Verf.) sei plötzlich bei ihnen mit einem Kanister Bier aufgetaucht.»<sup>17</sup>

Über die Bedeutung der *Erholung* und des *Schlafs* liegen verschiedene Untersuchungsresultate vor:

Nach den Angaben einer Lehrschrift der Bundeswehr kann eine Truppe 24 – 48 Stunden ohne Schlaf auskommen, ohne dabei wesentlich an Einsatzfähigkeit zu verlieren; nach 48 Stunden seien aber 12, nach 96 Stunden bereits 120 Stunden Erholung notwendig.<sup>18</sup>

Elmar Dinter kommt zum Ergebnis, der Mensch könne ungefähr 2 – 3 Tage ganz ohne Schlaf auskommen, und er könne 9 – 14 Tage mit etwa 3 Stunden Schlaf pro 24 Stunden gerade noch einsatzfähig bleiben; es seien dies aber Grenzwerte, die eine stark verringerte Leistungsfähigkeit in Kauf nähmen und die nicht unterschritten werden könnten. Würden andere Faktoren wie im Gefecht Hitze oder Kälte dazukommen, so müssten Zuschläge zu den Schlafzeiten gemacht werden.<sup>19</sup>

Nach einem amerikanischen Test beginnt die Leistungsfähigkeit nach 18 Stunden abzunehmen und nach 48 Stunden auf zwei Drittel abzusinken. Zwischen 3 und 6 Uhr morgens ergab sich zudem eine geringere Leistungsfähigkeit.<sup>20</sup>

Der Kurzschlaf, «eine Mütze voll Schlaf» wie er im Soldatenjargon heisst, soll dann ohne Katereffekt die Leistungsfähigkeit steigern, wenn er nach nicht allzu langen Wachperioden, nicht in der zweiten Nachhälfte und nicht unter zwei Stunden angesetzt werde.<sup>21</sup>

Generalmajor Baade, seit dem 14. 12. 1943 Kommandant der 90. Panzer Grenadier-Division, die bei Monte Cassino kämpfte, hatte ein kleines Erholungsheim für Angehörige seiner Division einrichten lassen. Nach Ermessen der Führer konnten jeweils einige Soldaten zu kurzen Ruhepausen dorthin gesandt werden. Bei Bedarf und in Alarmfällen war ihre schnelle Rückkehr zu ihrer Einheit sichergestellt.<sup>22</sup>

Derselbe Baade vertrat auch die Meinung, dass bereits das Wort «Urlaubssperre» Schaden anrichte: «Und wenn auch nur drei Mann je Kompanie auf Urlaub sind, so sind also diese drei glücklich, drei weitere freuen sich, bald fahren zu können ...»<sup>23</sup>

### Russlandfeldzug:

«In vielen Divisionen wurden auf den Strassen von und zur Front Wärmestuben eingerichtet, in denen sich Verwundete, Melder, Störungssucher und Kolonnenfahrer für einige Minuten aufwärmen und ihren Groll über die Kälte vergessen konnten. Man sorgte während der zermürbenden Eintönigkeit des winterlichen Stellungskrieges für den Bau von Badeeinrichtungen und Saunen, um des Schmutzes und der Läuse Herr zu werden und durch das Gefühl der Sauberkeit dem Soldaten zu einer gehobenen Stimmungslage zu verhelfen. Wenige Kilometer hinter der Front entstanden behagliche Erholungsheime, in die zahlreiche Soldaten auf einige Tage beurlaubt wurden, um sich auszuschlafen, zu entspannen und etwas besser zu essen als in der Stellung.»<sup>24</sup>

«Unser neuer Kompaniechef schickte uns fünf armselige Figuren sofort in die Sauna und zur Entlausung. Es war ein Wunder, schon nach Stunden kamen die Lebensgeister wieder. Diese rapide Lebewiederherstellung überraschte uns völlig. Wir kamen so abgewrackt von vorne zurück, dass wir daran nicht denken und nicht glauben konnten. Aber prompt und mit Urgefühl stellte sich das Leben wieder ein.»<sup>25</sup>

General a.D. Heinz Gaedeke berichtet von einem höheren Truppenführer, der während des ersten Russlandwinters von zivilen Schneidern und Näherinnen aus Decken, Stoff- und Wollresten aller Art Unterjacken, Bauchbinden, Fusslappen und Fausthandschuhe anfertigen liess; aus Stroh geflochtene Matten dienten zur Verwendung in den Stellungen, Holzsohlen als Stiefelunterlage für die Posten; sogar Mäntel für die Wachposten aus selbst gegerbten Lammfellen seien hergestellt worden. Mit diesen Improvisationen habe freilich nicht jedem Soldaten geholfen werden können. Aber die Truppe werde gespürt haben, dass ihr Kommandant sich um sie sorge und das in seiner Macht Liegende tue, um ihr zu helfen.<sup>26</sup>

Verpflegung und Erholung spielten auch im Falklandkonflikt eine Rolle:

«Der Dauerbeschuss durch die britische Feld- und Schiffsartillerie zwang die meist Kälte ungewohnten argentinischen Soldaten in ihre nassen Gräben und Deckungslöcher und liess sie nicht mehr zum Schlafen kommen. Nahrungsverzicht und

Schlafentzug schwächten die Widerstandskraft der argentinischen Soldaten ganz erheblich.»<sup>27</sup>

«Am Nachmittag gingen die Welsh Guards in San Carlos an Bord der FEARLESS und waren glücklich, nach fünf Tagen und Nächten in feuchten Schützengräben ins Warme zu kommen ... Diese höfliche und freundliche Aufnahme und ein warmes Essen haben im Nu die Moral, ...»<sup>28</sup>

*Schlafentzug* wirkt sich insbesondere auch auf die Leistungsfähigkeit des Führers aus, wie das Beispiel des israelischen Generalstabschefs Yitzhak Rabin im Vorfeld des Sechs-Tage-Krieges drastisch zeigt:

«Als der israelische Nachrichtendienst am 14. Mai 1967 meldete, dass die ägyptische Armee vollständig mobilisiert worden war, begann Rabin täglich 15 bis 20 Stunden zu arbeiten, nur einige Stunden zu schlafen und täglich 60 bis 70 Zigaretten zu rauchen. Nach dem 20. Mai hatte Rabin den Eindruck, dass jede politische und militärische Entscheidung an ihn verwiesen sei. Seine Antworten bei einer Pressekonferenz am 21. Mai kamen stotternd, nervös und unzusammenhängend, und am 23. Mai war sein Verhalten das eines Stummen in einem Trancezustand. An diesem Tag bat Rabin um seine Ablösung, aber klügere Ratgeber setzten sich durch. Ein Arzt stellte die richtige und einleuchtende Diagnose einer Nikotinvergiftung und gab Rabin eine Spritze, die ihn bis zum Nachmittag des 24. Mai schlafen ließ. Ausgeruht und neu belebt war Rabin wieder in der Lage, die Verantwortung zu übernehmen.»<sup>29</sup>

Es gehört mit zur Fürsorgetätigkeit des Führers, Erholungsphasen für sich selber einzuplanen sowie Befugnisse zu delegieren bzw. für eine permanente Stellvertretung zu sorgen. Ein durch Arzneimittel herbeigeführter Schlaf oder ein durch Arzneimittel verursachtes Wachsein zur Bekämpfung der Müdigkeit hat schwerwiegende Nachteile und darf deshalb für den verantwortungsbewussten Führer nicht in Betracht kommen.<sup>30</sup>

Die «Leibwache des Kommandeurs»: «Als Rommel eines Tages vorfuhr und den Kommandeur sprechen wollte, nahm die

Wache Haltung an und erklärte: «Bitte, nicht stören, der Kommandeur schläft.» Rommel: «Wieso schläft der am hellen Tag?», daraufhin der Gefreite: «Er schläft tagüber und ist nachts wach!» Rommel fuhr weiter...»<sup>31</sup>

«Feldmarschall Lord Montgomery setzte sich jeweils früh zum Schlafen in seinen Befehlswagen zurück. Nur bei einer Gelegenheit, der Krise von El Alamein, wurde er nachts geweckt.»<sup>32</sup>

#### 6.3.4 *Feldpost*

Briefe, Pakete von Angehörigen, Freunden und Bekannten schaffen «lebendige Verbindungen». In diesem Sinne bedeutet «Feldpost» daher mehr als nur die Zustellung der Post in Gefechtspausen. Gespräche mit Führern und Kameraden können wie Nachrichten von «zu Hause» Verbindungen knüpfen und vertiefen sowie Vertrauen bilden.<sup>33</sup>

Zur allgemeinen Bedeutung der Post für die kämpfende Truppe nachfolgende Beispiele:

«Der Augenblick, wenn die Post kam, ist nicht zu beschreiben. In diesem Durcheinander von Briefen und Karten lag die Überwindung der Ferne... Der Krieg war für sie auf eine unbegreifliche, völlig gewaltlose Art zu Ende gegangen.»<sup>34</sup>

Aus dem Erfahrungs- und Zustandsbericht der 3. Gebirgs-Division der Wehrmacht vom 9. 10. 1939:

«Solange sich die Division in Polen befand (29. 8. bis 23. 9.) erhielt sie durch die Feldpost keinerlei Post aus der Heimat. Ebenso traf in der Heimat im gleichen Zeitraum nur sehr spärlich Post aus dem Feld ein. Die aus der Heimat nach dem Osten gegangene Feldpost ist heute (8. 10.) noch nicht in den Besitz der Truppe gelangt. Durch dieses restlose Versagen der Feldpost wurde einsteils die Stimmung der Truppe gefährdet, die nichts von der Heimat erfuhr, andererseits war es Anlass zum Umlauf unzutreffender Gerüchte und zur Beunruhigung der Angehörigen der Soldaten in der Heimat.»<sup>35</sup>

**Stalingrad:**

«Der Einsatzwille von Rettenmayers Männern liess nach ... Es gab keine geregelte Postzustellung mehr, und das führte zu schlimmen Ahnungen. Die Unterhaltung erstarb ...»<sup>36</sup>

Seit Beginn der Einschliessung der deutschen Truppen überwachten die Zensoren von ausserhalb des Kessels die Post. In ihrer Analyse warnten die Zensoren ihre Vorgesetzten davor, was im Januar zu erwarten sei: «Wenn die Hoffnung auf Entschluss schwandet, dann wird das Vertrauensverhältnis zerstört ...» Diese Vorhersage war erschreckend genau. Plötzlich änderte sich die Stimmung völlig, und die Zahl der Abschiedsbücher vergrösserte sich dramatisch. Die Auswertung der Zensoren ergab folgendes Bild:<sup>37</sup>

– Der Kriegsführung gegenüber positiv eingestellt	2,1 %
– Zweifel	4,4 %
– Missbilligung	57,1 %
Aktiv dagegen	3,4 %
Keine Meinung	33,0 %

### **6.3.5 Sorge um Verwundete, Gefallene und psychische Ausfälle**

Ein ganz wesentlicher Punkt der Fürsorge ist die Versorgung der Verwundeten. Im speziellen wird hier deutlich, wie nahe die Sorge um das Wohl der Truppe zu den Begriffen der Treue und des Vorbilds des Führers steht:

«Ein Führer des leichten Zuges unsres Regiments, ein sympathischer und schnoddriger Berliner, der Leutnant Herlitschka, erhielt posthum das Eiserne Kreuz I. Klasse dafür, dass er, selbst schwer verwundet, das letzte noch vorhandene Verbandpäckchen seinem stark aus der Arterie blutenden Ladeschützen aufzwang. Letzterer kam mit dem Leben davon und meldete auf dem Hauptverbandplatz das Vorkommnis.»<sup>38</sup>

«Ich habe als Zugführer jeden Verwundeten meines Zuges selbst verbunden – die wussten, dass ich komme, wenn es sie erwischte hatte.»<sup>39</sup>

«Obwohl er wusste, dass er von dem Beobachter, der das Feuer auf ihn gelenkt hatte, gut gesehen werden konnte, ging er den felsenüberstreuten, stark abfallenden Hang hinunter und

trug einen Soldaten, der schwer verletzt war, auf dem Rücken, und er half den anderen zwei so gut es ging.»<sup>40</sup>

**Ein gut funktionierender Sanitätsdienst ist wichtig für die Kampfmoral der Truppe:**

Aus der Geschichte der 24. Panzer-Division 1939 – 45:

«Der Feind kämpft ziemlich verbissen, und ich habe etliche Ausfälle. Kein Sanitäter ist zu sehen. Das ermuntert natürlich nicht den Angriffsgeist der Leute. Beim neuen Antreten versuchen einige, sich zu drücken ...»<sup>41</sup>

Die Israelis messen der Sorge um ihre Verwundeten grosse Bedeutung bei, wie die folgenden Beispiele aus dem Sechs-Tage-Krieg zeigen:

«Im Graben neben dem Grenzstein wälzte sich Gideon; ein dreissigjähriger Reservist, im Zivilleben Baumeister. Er presste seine Hände auf den getroffenen Bauch. Es war schwer, zu ihm zu kriechen, ohne von dem Feuer der Jordanier getroffen zu werden. Er lag in der vordersten Stellung, vor den Nasen der jordanischen MG – Schützen. Chaim, der rothaarige Leutnant der Truppe, lief trotz des Feuers zu Gideons Graben. Er liess hinter sich eine Spur von Kugeleinschlägen. Ich befahl Schnellfeuer auf die feindlichen Stellungen, und mit Hilfe dieser Feuerdeckung gelang es Chaim und einem Soldaten, der unter dem Feuer mit einer Tragbahre nach vorn gelaufen war, den schwerverwundeten Gideon im Livnis Sanität zu bringen.»<sup>42</sup>

«Und diese Soldaten und Unteroffiziere, wie sie sich verhielten ... und es gab so viele Verwundete. Und die Leute mussten sich um deren Bergung kümmern. Die ganze Umgebung wurde mit schwerem Feuer belegt, und um die Verwundeten zu versorgen, hattest du aufzustehen – mit der grossen Chance, selbst getroffen zu werden. Und viele wurden tatsächlich getroffen, ...»<sup>43</sup>

**Sanitätsdienst im Falklandkonflikt:**

«Ob ein Soldat im Gefecht aktiv mit Risiko für Leib und Leben kämpft, ist in hohem Masse von der Gewissheit abhängig, dass ihm wirkungsvoll geholfen wird, wenn er verwundet wird. Der hohe Ausbildungsstand in der Selbst- und Kameradenhilfe hat vielen britischen Soldaten das Leben gerettet.»<sup>44</sup>

«Verwundete wurden in kürzester Zeit mit Hubschraubern abtransportiert und zu Verbandplätzen bzw. Lazaretschiffen gebracht. So landete z. B. am Tumble Down Mountain nachts – mit Taschenleuchten als einziger Landehilfe – ein Hubschrauber in vorderster Linie, um 16 Schwerverwundete zu bergen.»<sup>45</sup>

Das Denken und Handeln höherer Führer spielt dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle:

Brigadegeneral a. D. Heinz Karst erinnert sich:

«Als ich im Stab einer Panzergrenadierdivision war, ... nahm mein Divisionskommandeur mich mitunter mit auf den Hauptverbandplatz: «Kommen Sie, Karst! Man muss von Zeit zu Zeit sehen, welche Folgen meine Befehle auch haben!» Er war ein harter, tüchtiger General, der schon früh das Eichenlaub erhalten hatte.»<sup>46</sup>

General a. D. Ulrich de Maizière, 1944 IA der 10. Panzer-Grenadier-Division: «Die Division befand sich im Rückzug hinter den Dnjepr ... Bei dem Lagevortrag schlug ich dem Divisionskommandanten vor, das verstärkte Kradschützenbataillon mit der Bildung des verkleinerten Brückenkopfes zu beauftragen mit dem strikten Befehl, die Stellung so lange zu halten, bis die Division ... den Strom überschritten hatte.

Mein General sass lange schweigend am Tisch, den Kopf in die Hände gestützt. Plötzlich schlug er mit der Faust auf den Tisch und sagte: «Verdammst noch mal, Sie haben ja recht, ich muss das tun. Aber Sie haben es gut, Sie brauchen mir das nur vorzuschlagen. Ich muss es aber befehlen. Und ich muss dann die Briefe an die Hinterbliebenen schreiben. Und ich kenne diese Frauen doch alle.»<sup>47</sup>

In Afghanistan führt der mangelhaft organisierte und prekäre Sanitätsdienst zu hohen Verlusten bei den Freiheitskämpfern: Verwundete Mujaheddins erhalten weder Kameradenhilfe an Ort und Stelle, noch werden sie rechtzeitig abtransportiert; es fehlt zudem an sanitätsdienstlichem Hilfspersonal. Erstaunlich ist zumindest, dass die Moral der Freiheitskämpfer noch keinen Schaden genommen hat.<sup>48</sup>

Es ist für den Führer nicht immer leicht, seiner Fürsorgepflicht für Verwundete und Kranke nachzukommen: Er hat wohl in Gefechtspausen für Lagerung und Abtransport von Verletzten zu sorgen, muss aber zugleich darauf achten, dass sich nicht zu viele Soldaten um Pflege und Rücktransport verwundeter Kameraden sorgen, weil sich einige auf diese Weise erhoffen könnten, aus der Gefahrenzone zu kommen. Beim Befehl, sich rasch zu verschieben, steht der Führer vor der Sorge, entweder die Verwundeten nachfolgenden Truppen zu überlassen, oder sie mitzunehmen und dadurch die Kampfkraft der Truppe durch den Rücktransport zu schwächen.

Im Verzögerungskampf oder wenn Gefahr besteht, dass Verwundete in die Hände des Gegners geraten könnten, sollten Verletzte auf jeden Fall mitgenommen werden, notfalls auf Panzern, in Fahrzeugen oder auf Tragbahnen.<sup>49</sup>

Der Beerdigungsplatz für das 2. britische Fallschirmjäger-Bataillon, das die Hauptlast des Kampfes um Goose Green trug, war schon vor dem Beginn des Gefechts festgelegt worden.<sup>50</sup> Zusammen mit den persönlich abgefassten Briefen an die Hinterbliebenen ist damit angedeutet, dass die Fürsorge des Führers buchstäblich über den Tod des Soldaten hinausgeht.

Die Fürsorge des Führers erstreckt sich auch auf Soldaten, die den Belastungen des Krieges psychisch nicht gewachsen sind. Man spricht von psychischen Kampfreaktionen oder von psychischen Ausfällen. In den letzten Jahren sind zum Teil recht umfassende Arbeiten zu diesem Problemkreis erschienen.<sup>51</sup> Eine amerikanisch-israelische Untersuchung von 1985 gibt zum Beispiel folgende Angaben<sup>52</sup>:

- Psychische Ausfälle (in % der Anzahl Verwundeten):
    - Yom-Kippur-Krieg 1973: 30 %
    - Libanon-Feldzug 1982: 23 %
  - Rückkehr psychischer Ausfälle zur Truppe:
    - Yom-Kippur-Krieg 1973: 0 %
    - Libanon-Feldzug 1982 : 60 % innert 72 Stunden
- Grund für die Differenzen: 1973 wurden psychische Aus-

fälle evakuiert. 1982 wurden sie in unmittelbarer Nähe des Kampfgeschehens bzw. ihrer angestammten Einheit behandelt.

- Einheiten mit guter Führung, guter Gruppenkohäsion und hoher Moral haben weniger psychische Ausfälle als Einheiten mit schlechter Führung, Gruppenkohäsion und Moral.
- Eliteeinheiten haben relativ wenige psychische Ausfälle.

Im Falkland-Konflikt war die Anzahl psychisch bedingter Ausfälle auf britischer Seite gering. Die Gründe dafür dürften unter anderem in der relativ kurzen Dauer des Krieges und im Einsatz von Elitetruppen gelegen haben.<sup>53</sup>

Unverzügliche, einfache und frontnahe Behandlung sowie die Gewissheit für den Soldaten mit psychischer Kampfreaktion, in kurzer Zeit wieder bei seiner Kompanie zu sein, heissen die erfolgversprechenden Behandlungsgrundsätze.<sup>54</sup>

Im Bereich der vorbeugenden Massnahmen ist neben anderen Faktoren die Person des Führers von grosser Bedeutung. Der Führer sollte Anzeichen psychischer Ausfälle erkennen; das vermag er nur, wenn er seine Leute von Grund auf kennt. Er sollte sie innerhalb seines Kommandobereichs je nach Gefechtssituation und Auftrag richtig zu behandeln wissen: mit ihnen sprechen, in einen Erholungsraum (unter Aufsicht) einweisen, sinnvolle Arbeit im rückwärtigen Dienst der eigenen Kompanie zuweisen oder sie an das Sanitätspersonal zu ärztlicher Behandlung in Frontnähe übergeben. Der Führer muss auch besorgt sein, einen Genesenen, der in einer Gefechtspause zurückkehrt, als vollwertigen Soldaten wieder aufzunehmen und einzusetzen.

#### **6.3.6 Seelsorge**

Der Glaube gibt vielen Soldaten Trost und Hoffnung zugleich. Das Interesse an religiösen Dingen nimmt im Krieg stark zu. Der Militärpfarrer wird zu einer gefragten Hilfe: «Not lernt beten.»<sup>55</sup>

«Der Pfarrer war im Strudel des Krieges eine Insel der Sicherheit, eine Autorität des Glaubens für viele, auch für die, welche es leugneten.»<sup>56</sup>

Nach einer amerikanischen Untersuchung wurde bei 80 % der am Zweiten Weltkrieg teilnehmenden Soldaten eine Zunahme und nur bei 20 % eine Abnahme der Religiosität festgestellt.<sup>57</sup>

Im Bereich der geistig-seelischen Führung sind die Militärseelsorger für den Führer von grosser Bedeutung: Die Geistlichen nehmen ihm nicht nur ein gutes Stück Menschenführung ab, sondern sind ihm mit ihren Berichten über die Stimmung unter der Mannschaft eine ausgezeichnete Hilfe für alles, was er in dieser Hinsicht noch zu tun hat.<sup>58</sup>

Worte eines israelischen Infanterieleutnants (Sechs-Tage-Krieg):

«Eines der Dinge, die zum Zusammenhalt führten, war die Religion, das Beten. Zum Gebet kam die ganze Einheit. Ungefähr die Hälfte war fromm. Ich hatte in der Einheit zwei religiöse Männer, die die Gebete organisierten, und die ganze Einheit kam und versammelte sich um sie und betete.»<sup>59</sup>

Die Militärpfarrer, welche das britische Expeditionskorps auf die Falklandinseln begleiteten, hatten einen wichtigen Anteil an der hohen Moral der Truppe:<sup>60</sup>

Luftalarm auf der HMS Intrepid:

«Der Pater und die Gruppe, bei der er war, warfen sich auf das Deck. . . . und als sie das taten, sagte er mit klarer Stimme: «Guter Gott, beschütze uns!», und schwieg. Da gab ihm einer der ihm zunächst liegenden Matrosen einen kräftigen Rippenstoss und sagte: «Um Gottes Willen, hören Sie jetzt nicht auf zu beten!», so nahm er sein Gebet wieder mit lauter Stimme auf.»<sup>61</sup>

Major Keeble, stellvertretender Bataillonskommandeur des 2. Fallschirmjäger-Bataillons:

«Im ganzen Bataillon spielt die Religion eine wichtige Rolle... Ich glaube, das ist auch für den Erfolg des Verbandes von Bedeutung. Als die britischen Soldaten am Ende des Feldzuges in Stanley einmarschierten, war das 2. Fallschirmjäger-Bataillon die erste Truppe, welche die Kirche aufsuchte, um für unsere Toten zu beten und für unseren Erfolg zu danken.»<sup>62</sup>

Die Religion spielt auch im «Heiligen Krieg» der Mujaheddins gegen die «gottlosen» Kommunisten eine wesentliche Rolle. Die Religion hat aber auch ihre Schattenseiten: Sie macht die Freiheitskämpfer fatalistisch, ja fast sorglos, und zudem ist sie mit ein Grund für die fehlende Einheit des Widerstandes.<sup>63</sup>

### 6.3.7 Therapien gegen das Warten und die Angst

«Die Hälfte seines Lebens wartet der Soldat vergebens.» Diese Soldatenweisheit ist alt und zeitlos. Im Friedensdienst wird das Warten in der Mehrzahl der Fälle zu Recht als Leerlauf, schlechte Organisation und der Dienstmotivation abträglich beurteilt.<sup>64</sup> Im Krieg jedoch fördert Inaktivität Angstzustände.

Neben *Gesprächen* und der *Anwesenheit* des Führers ist die sinnvolle *Arbeitsbeschäftigung* das beste Gegenmittel gegen sich verbreitende Angst, denn Aktivität überwindet Angst am schnellsten:

«Das beste Mittel während unvermeidlicher Wartezeiten war die Beschäftigung der Soldaten, damit sie keine Zeit fanden, ihren Befürchtungen nachzuhängen. Arbeiten wie Schanzen, Waffenreinigen oder Kettennachspannen wurden befohlen, Arbeiten, bei denen jeder Mann etwas zu tun hatte.»<sup>65</sup>

«Die Routine des handwerklichen Tuns, die durch immer sich wiederholende Eintübung bestimmter Griffe oder Verfahren erlangt wird, gibt Sicherheit und lenkt von der Angst ab.»<sup>66</sup>

Die Israelis stellten fest, dass psychische Fälle unter ihren Panzerbesetzungen bereits im Frühstadium erkannt und durch Anregung zu zweckmässiger Betätigung beim Auftanken und beim Munitionstransport dazu gebracht werden konnten, wieder eine aktive Rolle zu spielen. Viele dieser Leute erholteten sich dadurch sehr schnell.<sup>67</sup>

«Wir versuchten, in jeder Stunde für Beschäftigung zu sorgen. Die Leute haben sehr viel Zeit mit dem Reinigen der Waffen verbracht. Zweitens: der Sport. Wir haben viel Sport getrieben... Wir haben versucht, dafür zu sorgen, dass keiner zu lange sich selbst überlassen blieb.»<sup>68</sup>

### **6.3.8 Disziplin, Kontrolle und unpopuläre Massnahmen**

Mit Blick auf das Wohl seiner Männer sorgt der Führer für Disziplin schlechthin und falls nötig für lagespezifische, meist unpopuläre Massnahmen. Er tut dies nicht um seiner selbst Willen oder zur Durchsetzung eines formal verstandenen Disziplinbegriffs, sondern um seinen Auftrag mit einem möglichst geringen Verlust an Leib und Leben seiner Truppe zu erfüllen.

*Diszipliniertes Verhalten, Ordnung in allen Bereichen des soldatischen Zusammenlebens schaffen Halt, sind angstmindernd<sup>69</sup> und fördern die Gerechtigkeit unter den Soldaten, da die entsprechenden Befehle und Massnahmen alle treffen und für alle gleich sind.*

Aus dem Tagebuch des Landsers Helmut Pabst:  
«Ich melde mich bei dem Oberfeldwebel Uhl, der mit seinen Männern die Stiefelschlucht hält. Die Männer taugen nicht viel, aber dieser eine Mann wiegt hundert auf. Wie er die im Zug hat! Dieser Mann ist nicht weich geworden wie so viele andere, er ist nicht in jener Weise kameradschaftlich, die doch nur Schwäche ist und deshalb achten ihn seine Männer. In seinem Bunker liegen die Waffen sauber geordnet, Gewehr steht neben Gewehr, Hand-

granaten liegen griffbereit in einer Reihe, Meldetaschen, einige Bücher, Schreibzeug auf einem Wandbrett, die Kochgeschirre militärisch ausgerichtet auf einem anderen. Darüber mag lachen wer will: ich weiss heute, dass dies keine Äusserlichkeiten sind.»<sup>70</sup>

Die Aufrechterhaltung der Disziplin bzw. der angeordneten Massnahmen fordert vom Führer alles ab, insbesondere in Krisensituationen: Nach S. L. A. Marshall ist bei einer Einheit der schwächste Moment dann erreicht, wenn sie nicht unter strengster Kontrolle gehalten wird und wenn der Führer in seiner Aufmerksamkeit nachlässt. Von selbst – so Marshall –, sei eine Truppe nie vorsichtig, auch wenn sie noch so kampferfahren sei. Der Grad der Konzentration hänge nur von den Massnahmen ab, die ihre Führer angeordnet haben.<sup>71</sup>

Neben persönlicher *Standhaftigkeit* und eisernem *Willen* sind *Aufmerksamkeit* sowie periodisch angeordnete *Kontrollen* notwendig, um ein gefährliches Absinken der Disziplin bzw. eine Verwässerung der erteilten Befehle zu erkennen und um rasch korrigierend Einfluss zu nehmen. Fehlende oder mangelhaft durchgeführte Kontrollen waren in den letzten Kriegen oftmals Ursache von Misserfolgen und damit von Verlusten an Menschenleben:

«Bei der Abwehr eines Angriffs führte das Versagen eines Maschinengewehrs zu einem Einbruch in Kompaniestärke, der wegen der schwierigen Geländeverhältnisse erst nach zehn Stunden bereinigt werden konnte. Die eigenen Verluste betrugen 15 Tote und 43 Verwundete, ein hoher Preis für Nachlässigkeit und schlechte Dienstaufsicht.»<sup>72</sup>

«Die drei Geschütze waren erst drei Tage vorher geliefert und sofort in Stellung gebracht worden. Eine sachgemäße Reinigung und Ausbildung war noch nicht erfolgt. Es lag also eine grobe Verletzung der Dienstaufspaltung vor. Das Versagen der Geschütze bewirkte einen Schock, der zum Davonlaufen der Bedienung führte.

Auch am rechten Flügel des 1. Bataillons bildete das Versagen eines Maschinengewehrs die Ursache, dass eine Schützen-

gruppe, von Schrecken erfasst, die ihr anvertraute Stellung fluchtartig verliess, ohne den herankommenden Feind zu bekämpfen.»<sup>73</sup>

Aus einem Wehrmachtsbericht über Kriegserfahrungen vom 10. 6. 1942:

«Die Gefahr, dass der Sicherungsdienst vernachlässigt wird, ist besonders gross. Gründe hierfür sind Erschöpfung, mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Sicherung oder mangelnde Ausbildung. Häufige und unregelmässige Postenkontrollen durch die Offiziere müssen die Wachsamkeit erhalten.»<sup>74</sup>

«Auf den Gängen zu den Regimentern begegneten mir des öfters junge Soldaten, welche einen Leichtverwundeten mit einem Streifschuss höchst überflüssig begleiteten. Ich nahm sie mit gutem Zureden zurück zur Truppe, ohne dass daraus Folgerungen gezogen wurden. Durchgehen konnte man solche Dinge nicht lassen, schon aus Rücksicht auf die Kameraden, welche eisern standhielten.»<sup>75</sup>

Frankreich 1940; ein Offizier zu einem Unteroffizier vor einem Kontrollgang:

«Hören Sie, Sergeant, Sie werden Wunder erleben. Sie werden Beobachtungs posten finden, wo man zwar eine Zentralheizung eingebaut hat, von wo Sie aber den Feind nicht sehen können. Champagner werden Sie überall finden.»<sup>76</sup>

Ein Landser wird von seinem Kommandanten losgeschickt, um bei einer anderen Einheit Maschinengewehrmunition zu holen. Nach langem vergeblichen Suchen stößt er auf Offiziere, die ihm antworten: «Munition? Soviel Sie wollen? 2000 Schuss, 3000 Schuss?» – Es sollte sich herausstellen, dass überhaupt keine Munition mehr da war. Alle vorhandenen Munitionskästen waren vollgestopft mit Zigaretten und Schokolade!»<sup>77</sup>

Ein in Korea und in Vietnam aktiv kämpfender Truppenkommandant erteilt allen Führern den Rat, die Ausführung von Befehlen immer zu kontrollieren:

«You must constantly be checking... Never issue an order that's not checked... Demand that your men do what is required to be done to stay alive on the battlefield... I have found men asleep on a raid less than ten feet from an occupied enemy posi-

tion. In Vietnam I had two men killed who were openly smoking on an advanced listening post at night – even though we had been in constant contact with the enemy for two days...»<sup>78</sup>

«Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren» heissen die drei berühmten «K». Ein Vorgesetzter vergisst wohl kaum das erste «K». Ein Führer aber muss sich bewusst sein, dass fehlende Überwachung und Korrektur auf die Dauer seine Autorität beeinträchtigt und seine Truppe demoralisiert.<sup>79</sup>

Der von Lenin stammende Satz «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» ist meines Erachtens insofern irreführend, als er glauben machen will, der Führer könne seinen Soldaten nicht vertrauen. Das ist sicher falsch! Vertrauen zwischen Chef und Truppe ist wohl das Wertvollste, was Führer und Geführte verbinden kann. Kontrollen ersetzen in diesem Sinne weder Vertrauen noch sind sie imstande, ein angeschlagenes Verhältnis zwischen Führer und Truppe zu heilen. Der *Führer kontrolliert aus seiner Verantwortung gegenüber Auftrag und Truppe*, nicht aus einem Misstrauen heraus.

Die so verstandene Kontrolltätigkeit unterscheidet sich auch von derjenigen des Polit-Offiziers über militärische Formationen in Armeen des Ostblocks. Dort geht es letzten Endes um eine politisch-ideologisch motivierte Kontrolle im Hinblick auf die Gleichschaltung von Partei, Staat und Armee.<sup>80</sup>

In eine ähnliche Richtung geht das sog. Zellsystem, das der Vietcong im Vietnamkrieg erfolgreich angewandt hat: Drei Soldaten bildeten stets die kleinste Kampfgemeinschaft. Einer von ihnen amtete als verlängerter Arm des Polit-Offiziers («Cadre-Leader»), der damit günstige Bedingungen für die politische Kontrolle und Manipulation hatte.<sup>81</sup>

Stellt der Führer fest, dass die Erfüllung des Auftrags oder das Wohl seiner Truppe gefährdet sind, muss er, unter Einsatz seiner ganzen Autorität und Persönlichkeit korrigierend eingreifen, wenn nötig auch mit Härte. Nur so kann er Remedien schaffen. Die Massnahmen, die er anordnet und durchsetzt, mögen vordergründig zusätzliche Arbeit für die Mannschaft

mit sich bringen und somit unpopulär sein. Im nachhinein werden sie sich aber in den meisten Fällen als richtig erweisen und die Achtung der Soldaten vor ihrem Führer steigen lassen; letztlich sind es vertrauensbildende Massnahmen. Diese Führungseingriffe stellen an den Führer hohe Anforderungen:

Mitverantwortlich für die Niederlage der 8. US-Armee in Korea waren auch Führer, die diesen Erwartungen nicht gerecht wurden, weil sie zu wenig hart waren:

Die Chinesen wussten, wohin sie sich wenden mussten. Über einem Kamm, etwa 1,5 km nach Süden, hatten sie Feuerschein bemerkt und vermutet, dass amerikanische Truppen bivakierten. Ihre Vermutung war richtig ... Die Nacht war kalt. Die Soldaten hatten weder Mäntel noch Schlafsäcke. So erlaubte der Kommandant von XI/9 das Anzünden von Gruppenfeuern.<sup>82</sup>

Nach dem Gefecht besteht oft die Neigung der Soldaten, in ihrer Konzentration nachzulassen, Fahrzeuge, Waffen, Munition, usw. liegen zu lassen, zu essen oder zu schlafen. Die Friedensausbildung kennt ähnliche Situationen, wenn die Leistungskurve der Mannschaft nach anstrengenden, meist gut bestandenen Gefechtsschiessen oder Manöverübungen sinkt. Erfahrungsgemäss führt dies ohne Einflussnahmen der Führer immer wieder zu Unfällen.

Hier muss der Führer hart eingreifen: Zuerst die Waffen in Ordnung bringen, notfalls justieren, Panzer aufmunitionieren und betanken, schanzen, ehe vitale menschliche Bedürfnisse befriedigt werden können<sup>83</sup>, getreu dem alten Kavallerie-Leitsatz: «Zuerst das Pferd, dann die Mannschaft.»

Es gilt, was ein amerikanischer Bataillonskommandant anlässlich seiner Kommandoübernahme in Vietnam im Herbst 1970 zu seinen Kompaniechefs und zu seinem Stab sagte: «Die amerikanische Armee hat auf Bunker Hill gelernt, dass nette Burschen ihre Leute verlieren. Und das gilt auch heute noch. Es ist der harte Kommandant, der seine Leute am Leben erhält. Das heisst nicht, dass Sie ein Schleifer sein müssen. Nur der dumme Führer ist ein Schleifer ...»<sup>84</sup>

Die Sorge des Führers um das Wohl seiner Soldaten lässt sich mit den drei Begriffen «*Herz-Härte-Hingabe*» zusammenfassen:<sup>85</sup>

- «*Herz*» für die symbolisierte Zuwendung, die Fürsorge und das Vertrauen;
- «*Härte*» als Ausdruck für die hohe Anforderung an den Führer bei der Erfüllung des ihm erteilten Auftrags;
- «*Hingabe*» steht für das Bemühen, sich der Aufgabe eindringlich zu verschreiben und sich um ein beispielhaftes Verhalten zu bemühen.

## 6.4 Zwang

Gewisse Grenzsituationen im Krieg können den Führer zu Zwangsmassnahmen nötigen. Es sind dies Momente, in denen alle übrigen Führungsmittel nichts mehr fruchten. Weder der direkte Appell mittels Sprache (gutes Zureden) oder Tuchfühlung (Schulterklopfen oder Umarmung eines weinenden Soldaten) noch der Appell an die Gruppenmoral als geschickter Versuch, Einfluss über die Kampfgemeinschaft zu gewinnen, führen in solchen Fällen zum Ziel. Extreme Krisenlagen, wie Panik, offene Gehorsamsverweigerung oder Auflösungsscheinungen, gefährden die Auftragserfüllung in hohem Masse. Der Führer muss reagieren, Einfluss nehmen, um seiner Verantwortung gerecht zu werden. In den allerwenigsten Fällen wird sich der Führer um den Entscheid drücken können, ohne sein Gesicht zu verlieren. Art und Weise seiner Reaktion hängen hingegen ab von der konkreten Situation, seiner Persönlichkeit und seinen Erfahrungen. Die Palette der Möglichkeiten reicht von der Anwendung körperlicher Gewalt bis zu Brutalitäten.

### **Beispiele mit *physischer Gewalt*:**

Leutnant Woodrow W. Millaps führte im Juni 1944 eine Patrouille während einer nächtlichen Aktion. Als am Fusse eines Hügels plötzlich ein Maschinengewehr auf die Patrouille zu schießen begann (das Feuer lag hoch), stoben die Leute auseinander und rannten davon wie die Hunde. Millaps und sein Wachtmeister zwangen sie mit physischer Gewalt zurück.<sup>1</sup>

Im Januar 1942 sah der Führer einer Nachhutkompanie westlich Moskau, dass am Rande des Schlittenweges in etwa 500 Meter Entfernung ein einzelner Soldat sass, ohne sich zu rühren. Es waren etwa 30 Grad Kälte. Der Kompaniefeldwebel bekam den Befehl ..., nach dem Soldaten zu suchen. Es war dann zu erkennen, dass der Feldwebel eine Weile auf den Soldaten einredete, diesem dann plötzlich einige kräftige Schläge gab und ihn auf den Schlitten stiess. Tags darauf meldete er, dass der Soldat ihm erklärt habe, er wolle dort sitzen bleiben und auf die Russen warten, er könne wegen der Kälte nicht mehr weiter und es hätte ja sowieso keinen Zweck mehr. Es wurde später bekannt, dass er sich bei dem Kompaniefeldwebel für die Prügel bedankt hatte.<sup>2</sup>

### **Beispiele, bei welchen der Führungsanspruch mit der *Waffe* durchgesetzt wird:**

Calais 1940: Flüchtlinge waren gerade dabei, die Strassen sperre, die nur von einem Feldwebel und einem einfachen Reservisten bewacht wurde, zu durchbrechen, als ein Leutnant mit gezogenem 3,8 Webley-Revolver um Ruhe bat und die Lage in Calais erläuterte. Nach einiger Zeit waren die Flüchtlinge damit einverstanden, auf ihren Feldern zu bleiben.<sup>3</sup>

#### **Aus der Geschichte der 258. Infanterie-Division:**

«Der Bataillonsführer fällt beim Gegenstoss. Dieser misslingt... Am Nachmittag bricht erneut eine Panik aus, als das Nachbarbataillon angegriffen wurde. Mit der Waffe in der Hand mussten Offiziere und beherzte Unteroffiziere eingreifen und die Männer festhalten.»<sup>4</sup>

«Bei einer deutschen Division, die mit geringer Kampferfahrung 1941 nach Ostkarelien gekommen war, ereignete sich fol-

gendes: Zwei deutsche Bataillone waren zur Umfassung einer russischen Stellung angetreten. Mehrere Tage war dieses Detalement durch Urwald und Sumpf unterwegs, unter Verhältnissen also, denen es im Kampf bisher noch nicht begegnet war. Die Bereitstellung zum Angriff war eingenommen, die Befehlsausgabe für den Angriff selbst gerade im Gange. Da kommt es zu einer Schiesserei weiter vorn. Wenig später platzt in die Befehlsausgabe die Meldung: «Die Bataillone fluten zurück!» Der erste Generalstabsoffizier bricht seinen Befehl sofort ab. Die etwa 15 anwesenden Führer gehen mit schussbereiten Gewehren in Schützenkette den Zurückflutenden entgegen. Mit Anbrüllen, Kolbenstößen und Fusstritten bringt man die wie im Trancezustand befindlichen Männer zum Stehen. Die Truppe war aber so sehr durcheinandergeraten, dass der geplante Angriff am gleichen Tage nicht mehr möglich war.»<sup>5</sup>

Von der Niederlage der 8. US-Armee in Korea wird von folgendem Ereignis berichtet:

Zwei Füsiliere schleppten einen schwer verwundeten Dritten. Sie waren so erschöpft, und die Last war so schwer, dass sie zeitweilig halten mussten, während hinter ihnen eine Kolonne von mehr als 200 Mann im chinesischen Feuer stehenblieb. Einige Meter von den Füsiliern lag eine kleine, aber geschützte Einbuchtung in der Grabenwand. Leutnant Turner befahl den Füsiliern dort auszutreten und die Kolonne passieren zu lassen. Einer von ihnen hob den Karabiner und sagte: «Du Dreckkerl – ich helfe einem Verwundeten. Geh aus dem Weg oder ich schiesse.» Turner hatte die Pistole bereits in der Faust. Er hob sie und sagte: «Ich habe befohlen. Auf die Seite mit dem Mann, oder ich erschieße Euch beide.» Der Verwundete schrie: «Er hat recht! Tut, was er sagt!» – Die Füsiliere wichen in die Einbuchtung.<sup>6</sup>

Allen Beispielen ist gemeinsam, dass die Führer ihre Waffen wohl schussbereit hielten, sie aber nicht benutzten. Die Drohung allein genügte, um sich durchzusetzen.

Der Schusswaffengebrauch scheint vor allem in Fällen von Panik problematisch zu sein: Der Warnschuss löst zwar einen verhältnismässig starken akustischen Reiz aus, dürfte eine Panik hingegen noch verstärken.<sup>7</sup> Und der Schuss in panisch fliehende Soldaten scheint die Angst nur zu erhöhen, was wie-

derum die Panik verstärken würde.<sup>8</sup> Andere Mittel, um Fliehende aufzuhalten, können quergestellte Panzer oder Fahrzeuge bzw. Ketten von standhaften Führern sein.<sup>9</sup>

Unserem Empfinden fremd sind jene Beispiele, wo von der Waffe skrupellos Gebrauch gemacht wird und wo das einzelne Menschenleben nicht viel zu zählen scheint. Diese Art von Zwangsmassnahmen dürfte für westliche Armeen nicht in Frage kommen:

Der Kommandant der 64. sowjetischen Division, die etwa 40 Kilometer nördlich von Stalingrad lag und sich aufgelöst hatte, bevor sie überhaupt zum Einsatz kam, liess den Rest seiner Heereseinheit antreten und verfluchte sie:

«Danach ging er auf die Soldaten zu. Mit der Pistole in der rechten Hand ging er der ersten Reihe entlang und zählte mit lauter Stimme: ‹Eins, zwei, drei, vier.› Als er den zehnten Mann erreicht hatte, wandte er sich zu ihm und schoss ihn in den Kopf ... Der Kommandant begann wieder zu zählen ... Bei ‹zehn› erschoss er einen zweiten Soldaten ... Niemand rannte davon ... Als die letzte Kugel verschossen war, steckte er die Pistole ins Futteral und ging weg.»<sup>10</sup>

Der deutsche Soldat konnte während des Zweiten Weltkrieges in Russland gelegentlich beobachten, dass hinter der angreifenden feindlichen Infanterie Abteilungen folgten, die mit ihren Maschinenpistolen von hinten in die Angriffstruppe feuerten, wenn diese wankte oder wich.<sup>11</sup>

Während des Yom-Kippur-Krieges 1973 soll sowohl in der ägyptischen als auch in der syrischen Armee ohne Zögern jene Anweisung befolgt worden sein, wonach jeder, der einem Befehl nicht gehorchte oder vor dem gegnerischen Feuer floh, auf der Stelle erschossen wurde.<sup>12</sup>

Nach Angaben syrischer Gefangener sollen während des Libanonfeldzuges junge syrische Offiziere von hinten in ihre Reihen geschossen haben, um sie vor Rückwärtsbewegungen abzuhalten.<sup>13</sup>

Britischen Quellen zufolge sollen argentinische Offiziere auf ihre Soldaten, welche ausschliesslich von hinten und schlecht geführt wurden, geschossen haben, als sie sich ergeben wollten.<sup>14</sup>

Gemäss russischer Doktrin ist die Waffe auch ein probates Mittel, um Angst und Panik zu überwinden.<sup>15</sup>

*Disziplinarstrafen* und *kriegsgerichtliche Urteile* sind Zwangsmassnahmen repressiver Art. Sie stehen dem Führer nicht in der Stunde der Not zur Hand, sondern entfalten erst im nachhinein meist abschreckende Wirkung. Wankelmütige werden dadurch zum Nachdenken gebracht und vor Fehlverhalten bewahrt:<sup>16</sup>

Die Angst der deutschen Soldaten vor den Feldkriegsgerichten in Stalingrad, als dem Angeklagten kein Verteidiger zur Seite stand, war mit ein Grund für die geringe Zahl von Überläufern zum Feind und für den starken Zusammenhalt der Truppe.<sup>17</sup>

Das Armeeoberkommando 16 gab dem um seine Einschliessung in Demjansk kämpfenden II. Armeekorps im Anhang eines Armeebefehls eine Reihe von Strafen bekannt, deren Härte uns heute aus der Sicht des Friedens erschreckt, obwohl sie dem damals gültigen Militärstrafgesetzbuch entsprachen:

«Der Unteroffizier W. wurde wegen Feigheit zu 10 Jahren Zuchthaus verurteilt, weil er als Geschützführer einer Panzerabwehrkanone bei einem Angriff des Feindes das Feuer seines Geschützes nicht leitete, sondern in einem Deckungslöch voller Deckung nahm und der Geschützbedienung allein die Abwehr des Angriffs überliess.»<sup>18</sup>

Andere Urteile dienen der Durchsetzung menschlicher Grundüberzeugungen bzw. sittlicher und ethischer Werte.

Generalfeldmarschall Erich von Manstein erinnert sich:

«Wenn gleich zu Beginn des Krieges zwei Soldaten meines Korps zum Tode verurteilt wurden, weil sie eine Frau vergewaltigt und dann getötet hatten, so war dies nur recht und billig. Anders z. B. ein Mann, der als Genesener zu einer ihm fremden Truppe gekommen war. Am ersten Tag hatte er im Kampf die Nerven verloren und war geflohen. Nach dem Gesetz hatte er sein Leben verwirkt. Aber dies war doch wohl ein Fall, in dem – trotz des Deliktes der Feigheit mit der Folge der Gefährdung der

Truppe – ein anderer Massstab anzulegen war. Ich konnte das Urteil des Kriegsgerichts nicht ohne weiteres aufheben. So half ich mir in diesem und ähnlichen Fällen nach Rücksprache mit dem Regimentskommandeur dadurch, dass ich die Bestätigung des Todesurteils für vier Wochen aussetzte. Bewährte sich der Mann in dieser Zeit im Kampf, dann hob ich das Urteil auf. Tatsächlich ist von den zur Bewährung Begnadigten in der Folge nur einer zum Feinde übergelaufen.»<sup>19</sup>

Brigadegeneral a. D. Heinz Karst:

Ein Major im Generalstab vergewaltigte im Russlandfeldzug eine junge Ukrainerin. Am nächsten Tag war er zum Schützen degradiert.<sup>20</sup>

Weniger bekannt dürften *Kollektivstrafen* sein, die auf das *Ehrgefühl* der Soldaten abzielen, sei es dass einem ganzen Verband wenigstens vorübergehend die soldatische Ehre abgesprochen oder das Tragen von Grad- und Tapferkeitszeichen verboten wird:

Im Dezember 1941 verhängte der Oberbefehlshaber der Heeresgruppe Süd, Feldmarschall von Reichenau, folgende Strafe:

«Ich spreche der 46. Infanterie-Division für das schlappe Zufassen bei der Anlandung der Russen auf der Halbinsel Kertsch sowie ihren übereilten Rückzug von der Halbinsel die soldatische Ehre ab! Auszeichnungen und Beförderungen sind bis auf weiteres gesperrt.»<sup>21</sup>

Im Januar 1945 musste eine Panzerabteilung der Leibstandarte Hitlers gemeinsam ihre Ehrenzeichen ablegen. Aus der Auffrischung kommend, war sie in einen Bombenteppich geraten, hatte die fabrikneuen Panzer vom Typ ‹Tiger› verlassen und war panikartig davongelaufen. Alle Angehörigen der Abteilung trugen eine Zeitlang weder Ärmelstreifen noch Orden.<sup>22</sup>

Ungarn, Frühjahr 1945: Einigen Divisionen, die sich nach dem Urteil ihres obersten Befehlshabers in den Schlachten am Plattensee nicht krisenfest gezeigt hatten, wurden ihre Ärmelbänder genommen, auf denen der Name der Division eingestickt war.<sup>23</sup>

## **6.5 Die Kampfgemeinschaft und ihre Bedeutung für den Führer**

### **6.5.1 Zur grundsätzlichen Bedeutung der Kampfgemeinschaft<sup>1</sup>**

Im (Friedens-)Alltag sind den Kontakt- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten des heutigen Menschen praktisch keine Grenzen gesetzt. Grundsätzlich gilt: «Alles ist möglich».<sup>2</sup> Trotz Freiheit und Vielfalt gehört jeder Einzelne zu einer oder mehreren Primärgruppen. Das sind kleine soziale Gebilde, in denen sich die Mitglieder von Angesicht zu Angesicht kennen. Die wichtigste und natürlichste Primärgruppe ist die Familie. Daneben gehört jedermann auch zu einer Religions- und einer Berufsgruppe sowie zu einer Nation und damit zu verschiedenen Sekundärgruppen (= Grossgruppen). Jeder Mensch in unserer Gesellschaft gehört also zahlreichen Gruppen an, welche teilweise um Mitglieder konkurrieren, so dass der Einzelne in Konflikte geraten kann.

Mit der Eingliederung in die Armee, welche durch hierarchische Gliederung und streng festgelegte Umgangsformen formell strukturiert ist, sind die Grenzen des sozialen Betätigungsfeldes von vornherein abgesteckt. Innerhalb dieser formellen Struktur bleibt aber noch Raum für «private» Beziehungsnetze, die sog. Kameradschaften.

Die Gruppe, der Zug und die Kompanie treten als Primärgruppen wenigstens teilweise an die Stelle der Familie und anderer ziviler Beziehungsgruppen. Die Truppengattung, die Division oder die Armee als ganzes bilden die Sekundärgruppen.

Im Krieg bilden die Primärgruppen für den Soldaten oft die einzige Kontaktmöglichkeit. Der Einzelne fühlt sich abhängig von seinen Führern und seinen Kameraden: Ein Einzelgänger hat kaum Überlebenschancen und praktisch keinen Kampfwert. Die Primärgruppe übernimmt die Funktion der Familie und anderer Gruppen, in welchen der Soldat im Frieden Geborgenheit und Befriedigung fand.

Unter den Begriff der Kampfgemeinschaft fällt die Primärgruppe: In erster Linie sind es der Trupp (bis fünf Mann)

und die Gruppe (bis zehn Mann), also zum Beispiel das Panzer- oder Geschützteam. Beide besitzen insofern die grösste Bedeutung, als darin die engsten sozialen Kontakte möglich sind und sie den im Friedensalltag bestimmenden Kleingruppen am ähnlichsten sind. In zweiter Linie fallen der Zug und die Kompanie unter den Begriff der Kampfgemeinschaft. Die Kampfgemeinschaft entsteht und wächst aufgrund von vier Gemeinsamkeiten: den gleichen Lebensbedingungen, dem gemeinsamen Erlebnis, dem gemeinsamen Führungsbedürfnis und den gleichen Zielvorstellungen, von einer vorgegebenen Motivation ausgehend.<sup>3</sup> Als Folge daraus herrscht in einer Kampfgemeinschaft Kameradschaft und damit ein gegenseitiges Sich-Kennen, Verstehen, Helfen und Vertrauen, kurz ein Solidaritätsgefühl, das Rolf Bigler bezeichnet als Panzer, den die Feindpropaganda nicht durchschlägt.<sup>4</sup>

**Ein israelischer Kompaniechef:**

«Ich fühlte das Kameradschaftsgefühl zwischen uns, ein Gefühl, das nie durch Worte geschwächt wurde. Wir sind durch Erinnerungen an schwere und gefährliche Stunden miteinander verknüpft. Wir teilen das Erlebnis dieses Krieges, wie wir den Sinai-Krieg erlebten und die vielen Monate des Reservistendienstes, die wir im Laufe der Jahre periodisch mitmachten.»<sup>5</sup>

Die Kampfgemeinschaft wird von Kriegsteilnehmern auch umschrieben mit «*Heimat*», «*Haufen*», «*Zeche*», «*Familie*» oder ... «*die ganze Welt*». Sie ist die Urzelle, der Keim für den Korpsgeist und damit die Moral eines Truppenteils. Die Kampfgemeinschaft erfüllt eine Doppelfunktion: sie ist *Bollwerk gegen die Angst* und *Motor der Kampfmoral!*

«Solidarität in der kleinen Gruppe ... der Wunsch, sich nicht zu blamieren, nicht der einzige Schwäche, der «Waschlappen» in der eigenen Gruppe zu sein, hilft Angst zu überwinden. Das Vertrauen, von den Kameraden nicht im Stich gelassen zu werden, verbindet sich mit der Verpflichtung, selbst die Kameraden in der Not nicht im Stich zu lassen. Die kleine Kampfgemeinschaft, die Primärgruppe, und darüber hinaus die Einheit

... sind der eigentliche Halt der Mannschaft; sie sind ihre «Heimat».»<sup>6</sup>

«Zu unseren Flugzeugführern zählten Gefreite, Feldwebel und Leutnants, ich war als Staffelkapitän Oberleutnant. Wir wohnten alle im selben Haus, wir kamen abends immer zusammen, wir assen zusammen, und wir tranken zusammen, gingen zusammen schlafen und flogen zusammen. Das war die Heimat, das war eine Heimat, die man nicht sprengen konnte.»<sup>7</sup>

Ein wesentlicher Grund, warum deutsche Truppen gegen Ende des Zweiten Weltkrieges überhaupt noch und manche sogar heldenhaft kämpften, lag an den Kampfgemeinschaften:

«... was tragfähig blieb, war Gemeinschaft, war Kameradschaft, war menschlicher Zusammenhalt in der Extremsituation des Bewusstseins von der bevorstehenden Katastrophe.»<sup>8</sup>

«Eines der Geheimnisse dieses ... bis zum Schluss erstaunlichen Zusammenhalts vieler Verbände und Einheiten ... war die vielfach gelungene Formierung des «Haufens», was selbst die Franzosen *«le tas»* nennen. Bis zur Ebene der Division war dieser Zusammenhalt im Heer, meist verbunden mit einem mehr oder weniger ausgeprägten Stolz darauf, diesem Grossverband anzugehören, in einer Form lebendig, die schwer vorstellbar ist. Nur kann man sicher sein: ein derartiger, auf Selbstachtung, ja Stolz und Zusammenhalt begründeter «Haufen» hält Stürmen stand.»<sup>9</sup>

### 6.5.2 Gruppenkohäsion

Mit dem Begriff «Gruppenkohäsion» wird die *Kraft des Solidaritäts- und Zusammengehörigkeitsgefühls von Kampfgemeinschaften* bezeichnet. Sie äussert sich zunächst darin, dass kein Soldat freiwillig die Kampfgemeinschaft, seine «Heimat» verlassen will: Verwundete lehnen es oft ab, sich ins Lazarett überführen zu lassen, und Genesene drängt es mit aller Macht zurück zum «Haufen»:

«Diese alten Obergefreiten waren harte Burschen, die sich nicht eher krank meldeten, als bis sie es überhaupt nicht mehr aushalten konnten und sie ins Lazarett verlegt werden mussten ...

**Die Erfahrung hatte ihnen gezeigt, dass sie nirgends besser dran waren als bei ihrer angestammten Truppe. Dort kannte man ihre Verdienste, dort konnten sie sich auf den Nebenmann verlassen, und von ihm wussten sie, dass er sich auf das Handwerk des Infanteristen verstand. Dort waren die Offiziere, die seit Jahren die Strapazen der Feldzüge mit ihnen teilten.»<sup>10</sup>**

**Kampf um Calais:**

**«Viele Verwundete blieben auch während der Nacht im Einsatz und lehnten es ab, zum Lazarett zu gehen. Diese Haltung änderte sich auch in der Gefangenschaft nicht. Der Regimentsgeist war so stark, dass einige durch die Deutschen für Behandlungszwecke aus der Kriegsgefangenenkolonne herausgeholt werden mussten. Das geschah auch noch nach mehreren Marschtagen.»<sup>11</sup>**

**Aus der Geschichte der 50. Infanterie-Division 1939 – 45:**

**«Wenn auch bei der Armee durchaus keine Hochstimmung herrscht, wie die Propaganda glauben möchte, so noch weniger Kleinmut. Das Vertrauen zur Führung ist unangetastet. Dass ständig kaum ausgeheilte Verwundete und Halbkranke zum ‚alten Haufen‘ drängen, ist ebenso ein Beweis für den Geist der Truppe, wie der immer wieder bewiesene Opfermut, mit dem jeder sein Leben einsetzt, wenn es geht, den verwundeten Kameraden aus der Feuerhölle zu bergen.»<sup>12</sup>**

**General a. D. Ulrich de Maizière im Rückblick:**

**«Wichtig ist auch die Wiederverwendung der nach einer Verwundung genesenen Soldaten in ihrer alten Einheit. Dies entspricht in aller Regel dem Wunsch des Genesenen. Wir haben im Krieg oft gegen diesen Grundsatz verstossen, immer mit nachteiligen Folgen.»<sup>13</sup>**

Mit dem Phänomen der Gruppenkohäsion lassen sich unwahrscheinlich anzuhörende Erfahrungsberichte aus dem Zweiten Weltkrieg erklären. Vom unerbittlichen Kampf um Stalingrad sind sowohl von deutscher wie von russischer Seite Berichte überliefert, wonach Kampfgemeinschaften – abgeschnitten von eigenen Verbänden und ohne Nachschub – buchstäblich bis zur letzten Patrone und zum letzten Krümel Brot ausharrten und (erfolgreich) weiterkämpften, ohne sich zu ergeben:

«Der Panzer hatte keine Ketten mehr, aber seine Luke war zu schliessen, und Kanone und Maschinengewehr waren einsatzfähig. Es waren fünf Mann, die in diesem Panzer sassen, und sie hatten es sich auch darin so bequem gemacht, wie es eben ging. Der Panzer war in der vordersten Stellung stehengeblieben, wo früher ein Regimentskommandeur seinen Befehlsstand gehabt hatte. Darum war auch eine Fernsprechleitung gelegt, die zur Division führte... Sie probierten das Maschinengewehr aus, es funkte, sie drehten die Kanone und schoben eine Granate in den Lauf, es knallte, sie fanden den Fernsprechapparat und drehten an der Kurbel. Es meldete sich die Division. Sie hängten ab und blieben eine Woche vom Feinde unentdeckt. Bis der Russe nachstieß. Die fünf ließen ihn auf fünfzig Meter herankommen und hielten dann dazwischen. Damit hatten sie für 24 Stunden Ruhe. Am anderen Tage kamen Panzer... Sie schossen über den Daumen und erledigten drei T-34. Am Abend gaben sie der Division einen *Kampfbericht* durch. Zwischen ihnen und der deutschen Front lagen zwei Kilometer, und die Russen versuchten es mit Granatwerfern, dann mit Artillerie und zum Schluss nochmals mit Panzern... Zuerst blieb die Maschinengewehr-Munition aus, dann holten sie das letzte Krümchen Brot aus den Manteltaschen ...»<sup>14</sup>

Wissenschaftliche israelische Untersuchungen haben ergeben, dass in gut funktionierenden Einheiten, wo Gruppenkohäsion ausgeprägt vorhanden war, *Heldentaten häufiger und psychische Ausfälle seltener* vorkamen als in zusammengewürfelten Einheiten, die sich schlecht oder gar nicht kannten:<sup>15</sup>

«In many instances, the heroes said, in later interviews: «I did it for my friends because I was convinced, that they would have done the same for me.» It seems, that the group morale and cohesiveness, as well as the sense of commitment to one's unit and friends, play a major rule in instances of combat gallantry in general and in the Israeli instances, specifically.»<sup>16</sup>

Diese Erkenntnis muss bei der Bildung von sogenannten *Alarmeinheiten* beachtet werden. Darunter versteht man ad hoc

**zusammengesetzte Formationen, «aus dem Boden gestampfte», improvisierte Truppenteile oder zwar personell und materiell gut dotierte, aber unerfahrenen und von überall her zusammengezogene Einheiten.** Es sind meist Verbände aus Soldaten, die sich in ihrer Mehrheit untereinander nicht kennen und die nicht wissen, ob man sich auf den andern auch wirklich verlassen kann. Hier lässt die Kampfmoral rasch nach, denn Unbekannte kämpfen in aller Regel nicht für unbekannte Führer. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, blieben daher diese Alarmeinheiten ohne Erfolg:<sup>17</sup>

«In der kurzen Zeit war es nicht möglich, das Bataillon als geschlossene Kampfkraft zusammenzufügen. Die Unterführer kannten die Mannschaften kaum. Ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis bestand noch nicht. Bei der Feldersatzkompanie waren Ausbildungszustand und Kriegserfahrung noch unzureichend. Auch dem Kompanieführer fehlten Erfahrung und Überblick. Der Genesenen-Kompanie fehlte der richtige Geist.»<sup>18</sup>

«Hingegen war die Luftwaffenfelddivision erst vor kurzem neu aufgestellt, weder ausbildungs- noch führungsmässig ihrer Aufgabe gewachsen. Hier entstanden dauernd neue Krisenlagen, die nur mit Mühe bewältigt werden konnten.»<sup>19</sup>

Wurden aber zwei bis drei Mann, Geschützmannschaften, Gruppen oder Züge, die den Kontakt zu ihrer Einheit verloren hatten oder die als einzige ihres Truppenteils überlebten, einem neuen Kampfverband einverlebt, so zeichneten sie sich nicht selten durch eine gute Kampfmoral aus:

«Unter etwa siebzig Episoden, die ich in der Luftlandephase der Operation Neptun (Normandie 1944) untersucht habe, fand ich nur sehr wenige, bei denen gemischte Verbände tatsächlich Erfolg hatten. Ein zusammengewürfeltes Kontingent leistet so lange wertvolle Arbeit, als es Bruchteile von verschiedenen Einheiten enthält, die direkt unter ihrem eigenen Subalternkader kämpften.»<sup>20</sup>

Die Wehrmacht praktizierte bis zum Ende des 2. Weltkrieges grundsätzlich das *geschlossene Ablösungs- und Personalergänzungssystem*. Dabei wurden immer ganze Verbände (Einheiten, sogar Divisionen) aus der Front gelöst und im rückwärtigen Raum mit Ersatzpersonal (Neue, Genesene) aufgefüllt; daselbst konnten sie sich auch erholen. Somit bestand die Möglichkeit, geschlossene Besetzungen, Gruppen und Züge zu übernehmen. Je grösser und kohäsiver ein Verband, desto leichter fällt die Integration. Dieses System ist neben anderen Fakten ein wichtiger Grund, weshalb die Wehrmacht trotz personeller und materieller Überlegenheit der Alliierten so lange Widerstand geleistet hat:<sup>21</sup>

«So war es in unserer Einheit üblich, an Ersatzmannschaften die Frage zu richten: Wer kennt sich? Wer will zusammen in eine Gruppe? Wir wussten, warum wir so verfuhren. Die Bindung des einen zum andern, das Verantwortungsbewusstsein füreinander waren Werte, die zur Stabilisierung einer Gruppe beitrugen. Das Gefühl der Verlassenheit konnte bei diesen Leuten nicht auftreten. Sie waren in die schon bestehende Gruppe eingeschmolzen. Es entstand das Gefühl der Geborgenheit. Eine solche Gruppe hatte selten Vermisste, sie liess ihre Verwundeten nicht im Stich, die Toten wurden geborgen. Die Schrecken des Krieges liessen sich leichter ertragen.»<sup>22</sup>

Im Gegensatz dazu handhabten die Amerikaner in ihren letzten Kriegen – insbesondere in Vietnam – jenes System, wonach die Truppe längere Zeit im Einsatz blieb und ihre Personalstärke durch häufig nachgelieferten Ersatz erhalten wurde.<sup>23</sup> Dieses *Rotationssystem*, das auch bei den Führern, insbesondere bei den Offizieren angewendet wurde, verhinderte die Gruppenkohäsion und förderte den Zerfall des Zusammenhalts in den Einheiten. Neben anderen militärischen und politisch-gesellschaftlichen Ursachen war diese Praxis mit ein Grund für die zahlreichen Auflösungerscheinungen in den US-Streitkräften in Vietnam.<sup>24</sup>

**Zurück zur Primärgruppe.** In ihr entwickelt sich durch regelmässige Wechselbeziehungen ein *Beziehungs- und Rollensystem*, das zu internen Spannungen führen kann; gegen aussen dominiert aber das starke Gefühl der Identifikation mit der Gruppe: «Der ‹Haufen› ist schon in Ordnung, gegen den lass' ich nichts ankommen!» Dieses ausgeprägt kohäsive Verhalten zeigt sich deutlich gegenüber Dritten, vor allem dem «*Neuen*», welcher anstelle eines verwundeten, gefallenen oder vermissten Kameraden in die Kampfgemeinschaft aufgenommen werden soll.<sup>25</sup>

«Ich bin der Neue», antwortete ich vorsichtig, setzte mich zu ihnen und langte nach Gurt und Patronen. Stillschweigen. Misstrauen. Nicht einmal eine neugierige Beschnüffelung.

«Du könntest eigentlich mal Verpflegung empfangen», sagte nach einer Weile der Schwarzhaarige, seiner Ölverkrusteten Kombination nach der Fahrer, und sagte es unfreundlich, um gegen mich, den Neuling aufzutrumpfen.»<sup>26</sup>

«Die Besatzung meines Panzers war gut. Neu war nur der Ladeschütze Stehmann aus Nürnberg. Sein Gesicht glich in Form und Farbe einem roten Vollmond. Seine unersetzbare Figur war aber kräftig genug, mit den unhandlichen und schweren 7,5 cm Kartuschengranaten in der Enge des Turms fertig zu werden. Die Ladegriffe führte er mit unübertrefflicher Geschwindigkeit aus. Er bemühte sich auch eifrig, unser Wohlwollen zu bekommen und zu besitzen. Es lag ihm viel daran. Er schmierte uns voll Eifer Stullen und schaffte in erstaunlicher Findigkeit grosse Verpflegungsportionen herbei. Aussen auf seinem Hemd war mit ungelenken, grossen Stichen eine Tasche aufgenäht. Da bewahrte er stets griffbereit Zigaretten auf. Selbst Nichtraucher, war er während des Gefechts unentwegt aufmerksam und bemüht, den Richtschützen und auch mich mit angerauchten Zigaretten zu versorgen. Seine treuherzige Behauptung, ihm würde allein schon vom Anbrennen der zahlreichen Glimmstengel herzjämmerlich schlecht, glaubten wir ihm aufs Wort.»<sup>27</sup>

An dieser Stelle sei noch auf die *Grenzen der Gruppenkohäsion* verwiesen; zugleich mache ich auf die Gefahr aufmerksam, sie allzu hoch zu bewerten:

Hauptmann Beyer von der 1. Fallschirmjäger-Division, die bei Monte Cassino kämpfte:

«Wir hatten den Befehl, solange zu kämpfen, wie wir es für nötig hielten. Es war uns nicht befohlen, bis zum Tod zu kämpfen. Wir sind einfach bis zum letzten Augenblick hier geblieben. Man hatte uns ausserdem gesagt, dass die Polen keine Gefangenen machen.»<sup>28</sup>

Ein junger Leutnant auf die Frage eines Generals Mitte 1944 «Was hält die Front?»: «Seit Frühjahr 1944 die Angst vorm Iwan. Auch die Stabsgefreiten halten sie noch und die Leutnants unter zwanzig. Hier und da auch ein Landsknecht von Format.»<sup>29</sup>

Die Gruppenkohäsion hat ohne Zweifel auch in Stalingrad eine grosse Rolle gespielt. Dazu kamen aber noch folgende Tatsachen: Mangel an schweren Waffen und Munition, Angst vor den deutschen Feldkriegsgerichten und Angst vor der russischen Kriegsgefangenschaft. Die Truppe vertrat vielfach die Ansicht, es sei immer noch besser, im Kessel mit wenig auszukommen, als beim Russen zu verhungern.<sup>30</sup>

Die Gruppenkohäsion ist fraglos ein wichtiges, vielleicht sogar zentrales Kampfmotiv; daneben stehen zahlreiche weitere Motive, die es zu beachten gilt. Noch so positive Gruppenkohäsion nützt nichts, wenn wirksame Waffen, Fahrzeuge und Geräte ausfallen, denn der Kampf kann nicht mehr wie im Mittelalter mit der physischen Kraft, mit Hieb- und Stichwaffen weitergeführt werden. Hinter den oft auftauchenden Satz «Der Mensch ist wichtiger als das Material» ist in diesem Zusammenhang durchaus ein Fragezeichen zu setzen.<sup>31</sup>

### 6.5.3 *Gruppendynamik*

Die Kampfgemeinschaft, die durch dick und dünn zusammenhält, ist dynamisch. Sie entfaltet Kräfte in Form von psychischem oder – nicht auszuschliessen – physischem Druck.

Diese Dynamik kann sich im *Druck auf Gruppenmitglieder* manifestieren:

General a.D. Johannes Steinhoff:

«... als Jagdflieger muss man abschiessen. Wer lange Zeit geflogen ist, dem Dritten Reich, wie wir sagten, den Sprit verflogen hat, der hatte kein Prestige mehr. Es gibt zwei hoch ausgezeichnete Jagdflieger des letzten Krieges, einer hiess Barkhorn, der andere heisst Krupinski ... beide waren in meinem Geschwader im ersten Jahr Versager, waren Aussenseiter und wurden nicht für voll genommen. Sie haben das Glück gehabt, zu überleben und sich plötzlich zu entwickeln. Wenn es welche gab, die sich nicht anpassen wollten, so wurden sie links liegengelassen. Die Masse derer, die kämpferisch war, war zu stark.»<sup>32</sup>

Israelische Soldaten:

«Wer im Kampf in Ordnung war, der wird anschliessend in den Himmel gehoben. Und wer versagt hat, selbst wenn er sonst nicht so schlecht ist, ist in seiner Gruppe erledigt. Wenn einige Soldaten übrigblieben, die am Kampf nicht teilnehmen konnten, Küche oder Essenholer, oder wenn zufällig jemand krank war ... sie alle galten als minderwertig. In ihrer Selbsteinschätzung wie auch in den Augen der Kameraden.»<sup>33</sup>

Die Mitglieder der formellen Gruppe, die nicht in die Primärgruppe integriert sind, werden «Aussenseiter» genannt. Dazu gehören die drei Standardtypen «Blindgänger», «Held» und «Deserteur»:<sup>34</sup>

- Der «Blindgänger» weigert sich, sein Können und seine Fähigkeiten im Rahmen der Gruppe mit einzusetzen; es fehlt ihm also nicht etwa an Können, aber er setzt es nicht ein, weil er sein persönliches Gefahrenrisiko nicht vergrössern will;
- der «Held» scheint sich nach Bewährung im Kampf zu sehnen; er tut mehr für die Organisation als notwendig und setzt dadurch andere Gruppenmitglieder zusätzlicher, in deren Augen unnötiger Gefahr aus;
- der «Deserteur» lässt seine Gruppe im Stich und verringert dadurch ihre Überlebenschance.

Ein Soldat, der sich nicht in eine Gruppe einzufügen vermag und auch bei anderen Gruppen keinen Kontakt findet, muss nicht unbedingt einem der vorgenannten Standardtypen zuzuordnen sein. Es kann sich schlicht um einen *Einzelgänger* handeln:

«Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, solche Einzelgänger in den Kompanietrupp zu nehmen. Dort bestand die Möglichkeit, sie als Melder oder Scharfschützen ihren soldatischen Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. Ihr Selbstbewusstsein, das sich in der Gruppe kaum entwickeln konnte, wurde gehoben.»<sup>35</sup>

Die Kampfgemeinschaft ist auch stark genug, *Druck auf ihren Führer auszuüben*. Dieser kann sich in Passivität oder in der klaren Weigerung den Kampf fortzusetzen äussern:

«Nach Mitternacht weckte uns ein Fliegerangriff. Zwei Bomben trafen unseren Nachbarpanzer. Er ging in Flammen auf. Da Menschenleben nicht in Gefahr waren, pennten wir stur weiter. Draussen in der Kälte hörten wir den Spiess und den Chef brüllen und befehlen. Aber wir taten, als hörten wir nichts.»<sup>36</sup>

Im Kessel von Stalingrad verkündete ein Zug von sechs Mann ihrem Kommandanten, Hauptmann Münch, dass sie nicht länger bereit wären zu kämpfen: «Wir spielen nicht mehr mit. Wir haben die Schnauze voll!» ... Hauptmann Münch rief die Meuterer zu sich und sagte ihnen, dass sie die kommende Nacht in seinem Bunker schlafen könnten. Am nächsten Morgen frühstückte er mit ihnen und brachte das Gespräch auf die Probleme des Vortages. Die Soldaten begannen zu erzählen, schütteten ihr Herz aus und kehrten schliesslich in ihre Stellungen zurück.<sup>37</sup>

Im August 1969 weigerte sich eine US-Einheit in Vietnam wie befohlen anzugreifen. Etwas später ereignete sich ein ähnlicher Fall, als sich zwei Züge einer mechanisierten Kompanie dem Befehl ihrer Offiziere widersetzen, der verlangte, zwischen Lang Vei und der Grenze zu Laos ein gestrandetes Fahrzeug zu bergen.

Nach amerikanischen Quellen blieben diese Weigerungen keine Einzelfälle. Es soll sogar Verbände gegeben haben, welche spezielle Einheiten für solche Leute bildeten, die Kampfaufträge verweigerten.<sup>38</sup>

Nach der Kapitulation der argentinischen Truppen auf den Falkland-Inseln sei es zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen Wehrpflichtigen und ihren Führern gekommen und die Disziplin sei teilweise völlig zusammengebrochen.<sup>39</sup>

Die Kampfgemeinschaft kann auch einem schwachen Führer, der es nicht verstanden hat, ihr Vertrauen zu gewinnen und deshalb bloss formeller Führer geblieben ist, die *Führung entreissen*. An seine Stelle tritt in diesen Fällen ein Mitglied der Gruppe, ein zum informellen Führer befähigter:

Ein amerikanischer Einheitskommandant «beichtet»:

«Sobald der Kampf begann, nahm er (ein Unteroffizier, der Verf.) mir die Kompanie praktisch aus der Hand. Er führte, und man gehorchte ihm.»<sup>40</sup>

In solchen Fällen wird der Führer zum Aussenseiter. Er wird von seinen Leuten nicht mehr für voll genommen, belächelt, links liegen gelassen. Er ist ein Versager und muss so rasch als möglich ersetzt werden. Ist dies nicht der Fall oder werden arge Misstimmungen bei der Truppe nicht rechtzeitig erkannt und wird darauf nicht entsprechend reagiert, so kann es sogar vorkommen, dass ein Einzelner, ein Soldat, der selber ein Aussenseiterdasein fristet – und nur im Ausnahmefall eine Gruppe –, den verhassten *Führer beseitigen* will. Daraus resultieren Anschläge mit Explosiv- oder Handfeuerwaffen auf Vorgesetzte, wie sie vor allem aus dem Vietnamkrieg bekannt geworden sind. Nach unterschiedlichen amerikanischen Quellen werden für die Zeit von 1968 bis 1972 550 Fälle mit 86 Toten und für die Periode 1970 – 72 363 Fälle mit 45 Toten angegeben. Opfer der Anschläge waren zu 62,5% Offiziere und davon 78% Hauptleute. Die Täter fühlten sich in der Regel

«anders» behandelt und ausgeschlossen; im allgemeinen verrichteten sie Arbeiten, für welche sie nicht ausgebildet waren; sie hatten sich oft für spezielle Aufträge gemeldet, wurden aber abgewiesen. Die Analyse der Fälle ergibt, dass der Vertrauenschwund wichtigster Grund für die Anschläge war.<sup>41</sup>

Das andere Extrem, der *Zusammenbruch einer Kampfgemeinschaft in Folge Tod ihres Führers*, ist ebenfalls Ausdruck einer zu beachtenden gruppendiffusiven Erscheinung. Eine stark kohäsive Gruppe bricht in sich zusammen, weil sie entweder auf die Person des Führers fixiert blieb, von ihr dominiert wurde oder weil sie über eine lange Zeit mit ein und demselben Führer zusammen war und stark prägende Erlebnisse die Gemeinschaft von Führer und Geführten noch enger und schicksalhafter aneinanderschweisste. Der Verlust der einzigen Bezugs- und Vertrauensperson im Krieg kann in diesen Fällen mit einem Schlag Orientierungslosigkeit, Angst und Schwund der Kampfmoral verursachen:

«Das Bataillon von Hauptmann Mues . . . erreichte die Wolga und setzte den Angriff nach Norden fort . . . Es war neblig und leichter Schneefall verringerte die Sicht, aber der aggressive Mues griff weiter an. Er war furchtlos, und seine Männer hielten ihn für unverwundbar. Aber plötzlich nahm ihn ein sowjetischer Scharfschütze aufs Korn und schoss ihm in den Kopf.

Der Angriff kam sofort zum Stehen, die Soldaten rannten zu ihm, wie er so ohne Bewusstsein und dem Tode nahe am Boden lag. Sie dachten nicht an die Feindkugeln und sie weinten . . . Die Soldaten, die unter ihrem Hauptmann lange in Russland gekämpft hatten, fielen in sich zusammen. Die Nachricht von seinem Tod verbreitete sich in Windeseile, und mit ihr verbreitete sich Angst.»<sup>42</sup>

Der Kommandant eines Schützenregiments berichtet:

«Es war 1942 im Raum nördlich von Orel. Auf einer Höhe hatte meine 7. Kompanie Feindangriffe abgewiesen. Rechts von ihr lag eine Pionier-Kompanie, die mir auch unterstand. Am Spätnachmittag hörte ich von dort starken Gefechtslärm. Ich fuhr nach vorn und sah im Dämmerlicht einen Trupp von etwa

50 Mann aus dem Abschnitt der Pionierkompanie den Hang hinunterstürzen. 10 m vor mir kamen sie zum Stehen. Ich rufe ihnen scharf zu: «Was ist los, Leute, wohin wollt ihr denn?» Die Soldaten, die ihren Kommandanten erkennen, antworten atemlos und wie aus einem Munde: «Herr Oberst, unser Leutnant ist tot!» Ich antworte Ihnen: «Das tut mir ebenso leid wie euch, aber wollt ihr ihn da oben liegen lassen? Mein Ordonnanzoffizier geht jetzt mit euch, und ihr werdet sofort eure Stellung wieder besetzen!» Sie taten das unverzüglich und wehrten noch in der Nacht weitere Feindangriffe ab. – Was war geschehen? Der Tod ihres Kompanieführers, mit dem sie sieben Monate Strapazen und Kampf geteilt hatten, hatte sie völlig ratlos gemacht.»<sup>43</sup>

Karl von Schoenau warnt vor der «Ein-Mann-Vorstellung» des Führers:

«Die Moral einer Kompanie, deren Leistung allein auf der Führerpersönlichkeit ihres Chefs oder der Offiziere beruht, ist ebenso vergänglich, wie ihre Führer nicht kugelfest sind... Ein wahrer Führer ist der Offizier, dessen Einheit offensichtlich auch in seiner Abwesenheit arbeiten kann.»<sup>44</sup>

#### *6.5.4 Voraussetzungen für das Vertrauensverhältnis zwischen Führer und Kampfgemeinschaft*

Kriegserfahrungen lehren, dass der Führer die entscheidende Rolle in der Bestimmung des Kohäsionsfaktors, des Zusammengehörigkeitsgefühls einer Kampfgemeinschaft spielt. So haben es britische Führer auf den Falklandinseln – im Gegensatz zu den argentinischen – verstanden, sich mit ihren Unterstellten zu einer verschworenen Kampfgemeinschaft zusammenzuschweißen.<sup>45</sup> Auch in den letzten Nahostkriegen (Yom-Kippur-Krieg und Libanonfeldzug) wurde auf israelischer Seite festgestellt, welch bestimmender Faktor der Führer für Moral und Kampfwert einer Einheit war.<sup>46</sup>

Wie beeinflusst nun aber der Führer seine Truppe, damit sie im Gefecht erfolgreich besteht? Was unternimmt er, um sei-

ne Soldaten im positiven Sinn für sich und für das gemeinsame militärische Ziel zu gewinnen?

Zwischen Führer und Geführten herrscht eine wechselseitige Beziehung, welche auch von der jeweiligen Situation abhängt, in welcher beide leben.

Auf Seiten der Mannschaft besteht sowohl ein allgemeines Führungsbedürfnis als auch eine situationsbedingte Führungs erwartung: Die Soldaten wünschen sich einen Führer, der überlegen ist und dem man gerne gehorcht. Sie erwarten, dass er jeder neuen Lage gewachsen ist und sie seinen entsprechenden Befehlen vertrauen können.<sup>47</sup>

Auf Seiten des Führers besteht der Anspruch gegenüber den Unterstellten auf Gefolgschaft und auf Erfüllung des militärischen Auftrags; beides erwarten seine Vorgesetzten auch von ihm.<sup>48</sup> Diesen Erwartungen und Ansprüchen von «unten» wie von «oben» wird der Führer aufgrund der Kriegserfahrungen wohl am ehesten gerecht, wenn er *mit seiner Truppe lebt, ihr Schicksal teilt und mit ihr kämpft*. Diese Kameradschaft schafft nicht nur die Basis für eine starke Gruppenkohäsion und informelle Gefolgschaft, sondern ermöglicht es dem Führer zudem, erkannte Gruppenbedürfnisse und militärischen Auftrag in grösstmöglichen Einklang zu bringen. Wer als Führer unter seinen Männern lebt und kämpft, ist integrationsfähiger und verfügt über grössere psychologische Kenntnisse. Diese Vorteile helfen dem Führer, im entscheidenden Moment der Lage, dem Auftrag und den Gruppenbedürfnissen entsprechend, d.h. lage-, sach- und personengerecht oder situativ<sup>49</sup> richtig zu handeln. Ein Zusammenleben mit der Truppe erhöht auch die Akzeptanz seiner Entscheide. Die Gefahr, dass der Führer einen zu grossen Abstand zur Truppe pflegt und demzufolge über ihre Stimmungslage und Sorgen nicht oder zu wenig im Bilde ist, betrachte ich als weit grösser im Vergleich zur Gefahr des allzu kooperativen Führers, der im Extremfall mit der Mannschaft gegen den gerechtfertigten militärischen Befehl solidarisiert.

«Dann stand ich ein paar Tage später vor dem neuen Geschwader, vor Soldaten, die den Rückzug von Alexandria bis Tunesien mitgemacht hatten, die – beinahe wörtlich – im verlausten Zustand waren, die Malaria hatten oder sonst krank waren, die abgeflogen waren. Sie sahen ihren neuen Mann skeptisch an. Mir ging die Frage durch den Kopf: ‹Wie bringe ich es fertig, diese Soldaten in die Hand zu bekommen?› Ein Führer eines fliegenden Verbandes im Kriege muss Beispiel geben, er muss vorausfliegen. In dieser Situation ... habe ich gesagt: ‹Lassen Sie uns zusammen fliegen, wir haben nicht viel Zeit.› Zwei Stunden später kam der erste Einsatz. Bei diesem Einsatz wurde ich abgeschossen, ... als ich zurückkam, sagten alle: ‹Das ist unser Mann.›»<sup>50</sup>

Eine Episode während des tagelangen Marsches deutscher Kriegsgefangener in die Lager des russischen Hinterlandes:

«Halb verhungert schon, von ruhrartigen Durchfällen geschwächt, voller Verzweiflung über das ihnen Bevorstehende und voller Angst, ebenso wie die bereits Zusammengebrochenen von den russischen Wachen am Ende der Kolonne irgendwann erschossen zu werden, wird die bunt zusammengewürfelte Schar der deutschen Gefangenen zur Nacht in einem Stalle eingepfercht. Urplötzlich kommt es dort zu einer Szene hemmungslosen, panischen Gebrülls, in welchem sich Verzweiflung, Angst und Erschöpfung Luft machen. Die erschreckten Posten schiessen. Ein Gefangener wird verletzt. In der anschliessenden, angstvollen Stille versucht ein Oberstabsveterinär – ein braver ordentlicher Mann – die Gefangenen zur Vernunft zu bringen. Aber er findet den richtigen Ton nicht. Er wird niedergebrüllt: ‹Halt Du nur Dein Maul, Du Kriegsverlängerer.› Wieder gibt es Geschrei und Durcheinander. Es ist ein böser Augenblick der Disziplinlosigkeit und des Chaos. Aber dann ... hört man eine andere Stimme ruhig und nicht allzu laut: ‹Lasst doch mal den Arzt zu den Verwundeten, Sportsfreunde, ist das wohl zu machen? ...› Diesmal ist das Schweigen anders. Die Stimme des jungen Hauptmanns, der in den letzten Tagen mehr und mehr die Führung der Kolonne übernommen hat, ist die Art Offiziersstimme, zu der die Landser im Einsatz Vertrauen hatten, wenn es ganz schlecht aussah ... und dann geht er zu den Verletzten. Er

fragt: «Hat noch jemand Verbandszeug?» Tatsächlich, er bekommt es. Denn jetzt geschieht etwas. Mehr ist gar nicht nötig: nur, dass etwas geschieht ... und als das Wenige getan ist, was getan werden kann, fängt der Hauptmann noch einmal an: «Hört her Männer! Ich will euch mal was flüstern – ganz unter uns. Ob ihr da nun brüllt oder nicht – deswegen gibt euch der Iwan noch lange nichts.» Und nun setzt der Hauptmann ganz ruhig ohne jede Attitüde des Befehlshabers im echten «Landser-Jargon» und wie ein Bruder den Soldaten den Kopf zurecht und schlägt vor, er werde mit dem Führer der Begleitmannschaft sprechen, um ihn zu bitten, wenn irgendmöglich etwas zu essen zu besorgen.»<sup>51</sup>

Daneben sind es organisatorische Massnahmen, die dem Führer Einfluss und Wirkung auf seine Truppe verschaffen. Diese Massnahmen bezeichnen allesamt, die *Kontinuität der menschlichen Beziehungen* zu gewährleisten:<sup>52</sup> Jedes Auseinanderreissen einer gewachsenen Gemeinschaft bringt Nachteile mit sich. Es sollte nur im Notfall geschehen, zum Beispiel dann, wenn negative Elemente Einheit und Moral einer Gruppe nachhaltig stören. Mit dem System der Selbstergänzung sollte nach Möglichkeit dafür gesorgt werden, dass ausgefallene Führer durch Unterführer aus derselben Einheit ersetzt werden. Genesene sollten ihrer ursprünglichen Kampfgemeinschaft zugeführt werden, und zu Erholungs-, Auffrischungs- und Personalergänzungszwecken sollten Verbände herausgeholt werden anstatt einzelne Personen im sog. Rotationssystem zuzuführen:

«Man sollte beobachten, ob sich Störenfriede in einzelnen Gruppen breitmachen, die den Zusammenhalt gefährden. Ein solcher Störenfried ist sofort herauszuholen und in eine solide Gruppe zu stecken, wo er nicht den Ton angeben kann, sondern sich einfügen muss.»<sup>53</sup>

«Es gab auch häufig Leutnants, die nach Ausfall ihres Chefs die Einheit übernahmen und weiterführten. Entscheidend war und ist, dass nach Möglichkeit die Selbstergänzung der Einheit auf allen Ebenen durchgehalten wurde, und zwar soweit, dass be-

währte Feldwebel zu Offizieren gemacht wurden und die Einheiten übernahmen.»<sup>54</sup>

«Eines Tages wurden unserer Einheit eine Anzahl Elsässer als Ersatz zugewiesen. Gleichzeitig kam ein Befehl, diese Leute auf alle Gruppen einzeln zu verteilen, da bei Elsässern Fälle von Fahnenflucht vorgekommen waren. Man glaubte, durch eine derartige Aufteilung diese Fälle auszuschalten. Was war die Folge? Die auf die Gruppen einzeln aufgeteilten Männer fanden sich nur schwer zurecht, die landsmannschaftlichen Unterschiede zu der ostpreussischen Stammgruppe waren offensichtlich zu stark. Man verstand sich zu wenig. Es zeigte sich, dass die Elsässer nicht mit den Einheiten verschmolzen werden konnten. Das Gefühl des Geborgenseins kam bei ihnen gar nicht auf. Eine quälende Angst war die Folge. Hieraus wurde aber häufig erst der Entschluss zur Fahnenflucht geboren. Was man verhindern wollte, trat ein. Durch eine Anordnung der obersten Führung wurde hier gegen grundlegende soziologische Gesetze der Gruppenbildung verstossen und letzten Endes die Kampfkraft der kleinen Kampfgemeinschaften angegriffen.»<sup>55</sup>

Das Eintreffen von Oberstleutnant David Chaundler, der nach dem Tod von Oberst «H» Jones bei Goose Green von England auf die Falklandinseln zur Übernahme des Kommandos über das 2. Fallschirmjäger-Bataillon beordert worden war, verstimmt einige Fallschirmjäger. Sie waren der Meinung, Major Keeble (= stellvertretender Bataillonskommandeur) hätte weiter führen sollen.<sup>56</sup>

«Zwei Soldaten seiner Division (von Generalmajor Baade, der Verf.) waren verwundet in ein Lazarett in Deutschland transportiert worden. Nach Ausheilung erhalten sie Marschbefehl zu einer in Nordfrankreich befindlichen Division. Die beiden Kameraden fahren aber stattdessen zu ihrer alten Division nach Italien und treffen dort ohne wesentliche Verzögerung in der Gegend von Bologna ein. Die Division erhält Anweisung, die beiden streng zu bestrafen, weil sie einen Befehl nicht befolgt hatten. Baade lässt die beiden «Sünder» zu sich rufen, hört sie an, wundert sich darüber, wie sie mit ihren Marschpapieren die Zug- und Bahnhofskontrollen umgehen konnten, und verleiht ihnen das Kriegsverdienstkreuz wegen «Treue zur Truppe». Den vorgesetz-

ten Dienststellen erstattet er Meldung, dass nach seiner Ansicht in diesem Fall eine Auszeichnung angebrachter sei als eine Bestrafung.»<sup>57</sup>

Vietnam: «Officers often served in their (combat) commands for approximately six months of 13. Enlisted men normally had to remain in a combat situation for the entire tour . . . Together with the general rotation system, even more frequent changes in command only increased turbulence in morale and discipline, and the placement of inexperienced commanders with experienced units – the former always attempting to demonstrate their competence as means of career advancement often by ill-advised tactics or policy changes – created more turbulence. Troops could hardly build much of a level of respect for their officers in this limited time or under such circumstances.»<sup>58</sup>

Die Voraussetzungen für das Vertrauensverhältnis zwischen Führer und Soldaten im Krieg werden im Frieden geschaffen. Kameradschaften wachsen nur in gemeinsam erlebten und bewältigten Diensten. In einer Milizarmee sind dazu mehrere Jahre notwendig, bedingt durch kurze Ausbildungszeiten und periodische Übertritte in andere Heeresklassen und Neuzüge aus Rekrutenschulen.

Vertrauen zwischen Führer und Geführten entwickelt sich ausserdem durch *Pflege des Korpsgeistes*.<sup>59</sup> Korpsgeist oder «esprit de corps» setzt sich zusammen aus Kameradschaft, Ehrbewusstsein, Gemeinschaftssinn, Traditionspflege und Waffenstolz. Korpsgeist entsteht selten von allein und hat mit «Cliquengeist» nichts zu tun. Korpsgeist beruht auf der Ausstrahlung und Wirkung des Führers, vorab des Kompaniekommandanten, und auf der mehrjährigen gemeinsamen Ausbildung der Offiziere, Unteroffiziere und Mannschaften. Solcher Korpsgeist ist das Ergebnis täglicher Führungsarbeit.

Als wahrnehmbare Merkmale des Korpsgeistes können auch Äusserlichkeiten für die Entwicklung des Korpsgeistes herangezogen werden, wie uns das Beispiel vieler Eliteverbände lehrt: Elitetruppen sind in aller Regel stark kohäsiv, haben

wenige psychische Ausfälle, kämpfen oft erfolgreich und betonen ihren ausgeprägten Korpsgeist unter anderem mit speziellen Bezeichnungen («Gardemotschützendivision»), mit besonderen Uniformen (die schwarze Bekleidung der deutschen Panzertruppe im Zweiten Weltkrieg) und Symbolen.

Eines ist gewiss: Äusserlichkeiten wie besondere Bekleidungsstücke, Anstecknadeln, Auszeichnungen und andere Symbole schaffen allein keinen Korpsgeist. Im Krieg kann auf die Dauer nur der Erfolg Korpsgeist fördern bzw. erhalten. Im Frieden aber können Äusserlichkeiten den Führer in seinen Anstrengungen unterstützen und Kameradschaft, Traditionsbewusstsein und Waffenstolz in Einsatzverbänden stärken.

## **7. Zusammenfassung: Der Führer im Spiegelbild von Kriegserfahrungen**

(In den Anmerkungen wird die Beziehung zu den grundlegenden Reglementen der Schweizer Armee, der Truppenführung (TF 82) und dem Dienstreglement (DR 80), hergestellt)

– ***Charaktereigenschaften und Persönlichkeit:***

Verschiedene Persönlichkeiten können gute Führer sein. Positive Charaktereigenschaften wirken sich mit Sicherheit vorteilhaft aus. Was aber vor allem zählt, ist die Wirkung, die ein Führer mit seinem Auftreten und seiner Haltung bei der Truppe erzielt. Der Führer kommt dann an, wenn er es versteht, auch in bedrohlichsten Situationen die in ihn gesetzten Erwartungen zu erfüllen, mit anderen Worten, wenn er in Erfüllung seines militärischen Auftrags vertrauenswürdig wirkt.<sup>1</sup>

– ***Sittliche und ethische Werte:***

Der Krieg stellt den Führer vor Entscheidungen, die er nicht allein nach militärischen Gesichtspunkten treffen kann. Die Besinnung auf die sittlichen und ethischen Moralvorstellungen unseres Kulturkreises sowie auf die Regeln des Kriegsvölkerrechts verhindern, dass der Führer seine Selbstachtung einbüsst und die Moral seiner Truppe untergräbt.<sup>2</sup>

– ***Kenntnisse, Können und Intuition:***

Im Krieg sind gute Kenntnisse – insbesondere auch über den Gegner – und solides, funktionsbezogenes Können in bezug auf die eigenen und die unterstellten Waffen sowie auf die Taktik Voraussetzungen optimaler Führung. Kenntnisse, Können und Intuition können sich nur bei entsprechendem Handlungsspielraum, d. h. bei strikter Wahrung der Auftragstaktik entfalten.<sup>3</sup>

– *Belastbarkeit und Alter:*

Krisenlagen, die gekennzeichnet sind durch Zeitdruck, Ungewissheit, Gefährdung, psychische Belastung und Stress, lassen sich auf die Dauer nur von dem Führer bewältigen, der sich über eine funktionsspezifische Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit ausweist. Das Alter eines Führers spielt dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle.<sup>4</sup>

– *Angstüberwindung:*

Der Führer überwindet Angst kraft persönlicher innerer Stärke, mit Hilfe des Verantwortungsgefühls gegenüber der Truppe und dem sich aus der Friedensausbildung entwickelten Vertrauen, vorab in sein eigenes Können, in das erfahrene Muttraining und die bewältigten Krisenlagen.<sup>5</sup>

*Vorbildliches Verhalten:*

Der Führer ist im Krieg die wichtigste Vertrauensperson des Soldaten. Sein persönliches Beispiel stärkt oder untergräbt die Moral. Vorbildsein heisst Vorleben, denn alle Augen sind, wenn immer möglich, auf ihn gerichtet.<sup>6</sup>

– *Standort im Gefecht:*

Der Führer besitzt wohl dann die grösste Signalwirkung auf seine Truppe, wenn er von vorne führt. So beweist er Mut, hilft Angstgefühle seiner Soldaten überwinden und bleibt in enger Verbindung mit der Entwicklung der Lage. Die «Führung von vorne» ist deshalb anzustreben, darf aber nicht zum Prinzip emporstilisiert werden; denn der Führer hat dort zu sein, wo er das Gefecht nachhaltig zu beeinflussen vermag, und das kann unter Umständen auch hinten sein. Von besonderer Bedeutung ist immerhin, dass der Führer überhaupt anwesend ist oder sich zumindest – und dies gilt vor allem für den oberen taktischen bzw. den operativen Führer – ab und zu zeigt.<sup>7</sup>

*Vorkämpfen und Vorsterben:*

Will eine Armee Erfolg haben, so müssen ihre Führer auf

dem Gefechtsfeld in entscheidenden Situationen ihr eigenes Leben in die Waagschale werfen. Nur Vorkämpfertum, das in sich auch das Risiko des Vorsterbens birgt, kann gewisse verzweifelte Lagen noch retten.<sup>8</sup>

– *Sprache:*

Der Führer befiehlt in der Regel mündlich. Er spricht klar und verständlich. Er beeinflusst mit Worten des Lobes oder des Tadels. Sein Zuspruch und sein Rat werden in Kampfpausen geschätzt. Seine auch in der Krise ruhige und bekannte Stimme gibt Halt und Vertrauen.<sup>9</sup>

– *Information:*

Die Information ist ein wichtiges Element der Truppenführung. Für den Führer ist sie ein probates Mittel, Angst zu reduzieren und Panik zu verhindern. Der informierende Führer motiviert und begünstigt das selbständige Mitdenken und Handeln jedes Einzelnen; er legt damit die Grundlage für eine gute Moral im Gefecht.<sup>10</sup>

– *Fürsorge:*

Die Fürsorge des Führers umfasst eine Vielzahl kleiner und grösserer Anstrengungen, die alle darauf ausgerichtet sind, dass es der Truppe in jeder Lage so gut wie nur möglich geht. Zu diesen Bemühungen zum Wohle der Soldaten gehören: das Kennen der Unterstellten beim Namen, die Ablösungen Einzelner oder ganzer Truppenteile, die Sorge für ausreichende Verpflegung und Erholung sowie um Verwundete, Gefallene und psychische Ausfälle, die Feldpostzustellung, Therapien gegen das Warten und die Angst und die Pflege seelsorgerischer Belange.

Fürsorgerisches Führungsverhalten verlangt aber auch gelegentlich Härte, forsches Zupacken und Durchsetzung unpopulärer Massnahmen.<sup>11</sup>

– ***Zwang:***

Reichen weder das persönliche Beispiel des Führers noch seine Appelle aus, um die Truppe zur Auftragserfüllung zu bewegen, bleiben oft nur noch mehr oder weniger starke Zwangsmassnahmen: Mit Brachialgewalt oder mit der Waffe in der Hand kann der Führer gezwungen sein, seinen legitimen Willen durchzusetzen.

Disziplinarstrafen, kriegsgerichtliche Urteile sowie sogenannte Ehrenstrafen sind Zwangsmittel repressiver Natur; sie zielen auf abschreckende Wirkung bei der Truppe ab.<sup>12</sup>

– ***Kampfgemeinschaften:***

sind von entscheidender Bedeutung für den Führer. Sie bestimmen die Moral einer Einheit und bilden die kleinsten militärischen Formationen, die in aller Regel erfolgversprechend einer anderen Einheit angegliedert werden können. Im Gefecht folgen sie auf die Dauer nur einer Führerpersönlichkeit. Solange der formelle Führer ihr Vertrauen geniesst, sind formelle und informelle Führung identisch; versagt er aus irgendeinem Grund (Angst, Entschlussunfähigkeit, todbringender Fehlentscheid, usw.), so löst die Kampfgemeinschaft in extremis ihre Gefolgschaft auf und lässt den formellen Führer fallen. Die Kampfgemeinschaft schliesst sich einem (informellen) Führer aus ihrer Mitte oder von aussen an.

Jeder Führer muss aus dieser Erkenntnis heraus alles daran setzen, um auch informeller Führer zu sein bzw. zu werden und zu bleiben. Um das zu erreichen, müssen Führer und Geführte über eine längere Zeit beisammen bleiben können. Nur so kann der Führer den Kontakt zur Truppe suchen und ihr Vertrauen erwerben.<sup>13</sup>

### **III. GEDANKEN ZU AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARMEE IM FRIEDEN**

**Unsere Armee muss den Krieg nicht nur verhindern, sondern auch führen können. Deshalb müssen Soldaten im Frieden so geführt, ausgebildet und erzogen werden, wie es der Krieg erfordert. Das Ziel ist Kriegstüchtigkeit. Es verlangt, dass sich Kriegserfahrungen auf unser militärisches Wirken im Frieden auswirken, und sei es auch nur, um die eigenen Positionen von Zeit zu Zeit zu überprüfen.**

Im folgenden spreche ich vor allem die Verhältnisse im Wiederholungskurs an. Viele Gedanken gelten aber sinngemäß auch für Schulen (Rekrutenschule, Unteroffiziers- und Offiziersschule) und Kurse.

## **8. Zur Ausrüstung**

Der Gefechtsanzug des Soldaten muss praktisch und zweckmässig sein. Es sollte dem Kämpfer möglich sein, sich individuell auf bestimmte Einsätze vorzubereiten: Anzug und Ausrüstung für den Ortskampf sind verschieden vom Wald- oder Gebirgskampf. Es wäre auch von Vorteil, das Gefechtskleid sowohl den Jahreszeiten wie dem veränderten Bild der Umwelt besser anpassen zu können. Ein «Zwiebel» oder «Schalenystem», das zurzeit im Truppenversuch steht und auf ein mehrheitlich positives Echo stösst, würde diesen Anforderungen wohl am ehesten gerecht werden. Dieses «Schalenystem» wird jedoch – noch vermehrt als bisher – fürsorgisches Führungsverhalten erfordern.

Im Ausgangsanzug muss sich der Soldat wohl fühlen. Er muss stolz sein können. Waffengattung und Zugehörigkeit zum Einsatzverband müssen klar erkennbar sein. Abzeichen, Farben und Symbole sollten sich gut voneinander unterscheiden. Die Zugehörigkeit zum Einsatzverband – nicht aber zum Ausbildungsverband – darf und soll betont werden. Äusserlichkeiten, welche das anders sein hervorheben, können mithelfen, Korpsgeist zu entwickeln.

Eine Waffe muss möglichst einfach in Handhabung und Wartung sowie genau und wirksam sein. Nur eine Waffe, welche diese Anforderungen erfüllt, schenkt Vertrauen: Im Frieden wird der Soldat durch Erfolgserlebnisse zu mehr Leistung angespornt, und im Kampf stärkt ihn die Gewissheit, mit dieser Waffe eine Überlebenschance zu haben und den Auftrag erfüllen zu können. Es ist eine der Hauptaufgaben des Führers, seiner Truppe das Vertrauen in eine eingeführte Waffe zu vermitteln. Er hat die Soldaten von der Möglichkeit dieser Waffe und von ihrer Wirkung zu überzeugen. Dazu gehört auch, dass er

die Limiten dieser Waffen aufzeigt. Im Einsatz profitiert der Führer davon, dass die Truppe dank dieser Waffe an den Erfolg des Auftrags glaubt. Die Zuversicht der Unterstellten befähigt ihn, macht ihn initiativer und mutiger.

Bei Kriegsmaterialbeschaffungen wäre noch vermehrt zu berücksichtigen, welche Mittel zur Führung des Kampfes notwendig sind: Führung ohne Funk ist heute vielfach unmöglich. Schlechter Funk oder gar kein Funk beeinträchtigen in jedem Fall die Wirkung des Kampfes der verbundenen Waffen. Vertrauen in Waffen ohne Vertrauen in geeignete Funkmittel heißt deshalb oft Einsatz ohne Führung. Nur das einfach zu handhabende Funkgerät, das wenig störungs- und abhöranfällig ist, ermöglicht es dem Führer – insbesondere dem Führer von mechanisierten Verbänden –, das Gefecht zu beeinflussen, Unterstützungswaffen und Reserven zeitgerecht zuzuführen sowie Informationen zu empfangen und rasch weiterzugeben. Dies setzt aber voraus, dass im Einsatz alle Führer bis zur untersten Kommandostufe über identische Geräte verfügen und dass es technisch möglich ist, Führer verschiedener Ebenen – sofern notwendig – miteinander kommunizieren zu lassen.

Kriegserfahrungen zeigen, dass eine Truppe, welche ihren Chef im Brennpunkt des Geschehens weiß, besser kämpft. Optimal ist, wenn der Führer sogar mit der Truppe kämpfen kann, also über dasselbe Kampfmittel wie die Truppe verfügt. Minimal sollte der Führer beweglicher Verbände seiner Truppe folgen können. Es ist demnach zum Beispiel richtig, dass der Chef einer Panzerkompanie auf einem Kampfpanzer ins Gefecht zieht. Aber auch der Kommandant eines Panzerbataillons sollte im Kampfpanzer vorne dabei sein können. Würde er nämlich über einen organisch zugeteilten Kampfpanzer verfügen, so hätte das zusätzlich folgende wünschbare Wirkungen: Im Einsatz würden sich Führungsfahrzeuge, sogenannte «Schlüsselfahrzeuge» nicht mehr von den übrigen Kampfmitteln unterscheiden und wären deshalb weniger verwundbar. In der Ausbildung wäre der Bataillonskommandant gezwungen, das Handwerk des Panzermannes aufzufrischen und gelegent-

**lich mit seiner Besatzung an Übungen teilzunehmen. Der «Alte», der selber Hand anlegt, könnte sich der positiven Wirkung seines Beispiels gewiss sein.**

## **9. Zur Ausbildung und Erziehung**

**Führer und Geführte müssen kriegstüchtig sein.<sup>1</sup>** Auf dem modernen Gefechtsfeld bestehen nur Soldaten, die in bezug auf Können, Wissen und körperliche Gewandtheit gelegentlich bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gefordert worden sind und die während Einsätzen unter seelischer und körperlicher Belastung gelernt haben, ihre Verantwortung zu erkennen.

Kriegstüchtigkeit ist jedoch ein schwer zu erreichendes und zu kontrollierendes Ziel militärischer Ausbildung und Erziehung. Mag die Ausbildung noch so hart und realistisch sein, sie kann niemals den eigentlichen Ernstfall simulieren. Der bestausgebildete und -erzogene Soldat und Führer bleibt hinsichtlich seiner Bewährung im Kampf ungeübt.<sup>2</sup> Erst die eigentliche Feuertaufe, die wir mit der Präsenz einer glaubwürdigen Milizarmee mit allen Mitteln zu verhindern suchen, verhilft zur Gewissheit, dass man bestehen kann. Entscheidend ist deshalb meines Erachtens, dass ein Ausbilder und Erzieher sein militärisches Tun immer und immer wieder danach misst, ob dieses Tun die Kriegstüchtigkeit des Einzelnen und/oder des Verbands fördert. Unter Vorbehalt von Sicherheit, eingeschränktem Übungsraum und limitierter Feinddarstellungsmöglichkeit<sup>3</sup> muss alles möglichst im Massstab 1:1 eingeübt werden. Die Kriegssituation muss sozusagen einfühlbar sein. Sämtliche Ausbildungs- und Erziehungsanstrengungen sind – so verstanden – ein Prozess hin auf das Ziel, kriegstüchtig und somit für den Ernstfall bereit zu sein.

Auf dem Weg zur Kriegstüchtigkeit müssen Hindernisse überwunden und Schwerpunkte in der Ausbildung gesetzt werden. Davon soll in der Folge die Rede sein.

Unsere Ausbildungszeiten sind allgemein kurz. In einzelnen Schulen steht überhaupt zu wenig Zeit zur Verfügung. Ich denke

zum Beispiel an die Unteroffiziersschule, in welcher ein Soldat in vier Wochen zum Führer, Ausbilder und Erzieher geformt werden sollte. Dieses Ziel lässt sich in dieser kurzen Zeit nur schwer realisieren, mit dem Resultat, dass die Qualität der Ausbildung in der anschliessenden Rekrutenschule in zunehmendem Mass gefährdet ist. Auch die periodische Kaderweiterbildung während der Rekrutenschule vermag diese Anfangshypothek nicht gänzlich abzutragen.

Das Bestreben vieler Kommandostellen, die kurze Ausbildungszeit optimal auszunützen, wirkt sich mehrheitlich wie folgt aus:<sup>4</sup>

1. Die oberste Kommandostufe will möglichst viele Ausbildungsbereiche abdecken. Die nachfolgenden Kommandoebenen formulieren eigene Ziele hinzu. Dies führt zu einer *Zielsetzungs- und Stoffinflation*, verbunden mit einer wahren *Papierflut*, welche die Stufe Kompanie zu überschwemmen droht und die Handlungsfreiheit des Kompaniekommandanten arg beschneidet.
2. Viele Vorgesetzten verlangen zu Recht, dass jeder Ausbildungstag optimal ausgenützt wird. Diese Forderung mündet aber oft aus in *zu langen Ausbildungstagen* nach dem Motto «Der Tag hat 24 Stunden und die Nacht dazu!» – Wird jedoch in einem Tag zu lange ausgebildet, so hat dies über kurz oder lang zur Folge, dass zu wenig intensiv und fordernd ausgebildet wird, weil die Kader der Kompaniestufe überfordert sind. Als weitere Folge stellt sich sodann eine Unterforderung der Soldaten ein.

Schwerwiegendste Folge ist in beiden Fällen die *Gefährdung der Kameradschaft und des Korpsgeists*.

zu 1.:

Als der ehemalige Generalstabschef, Korpskommandant Jörg Zumstein, sein Amt antrat, setzte er den Kampf gegen die Papierflut in Armee und Verwaltung ganz oben auf seine Prioritätenliste. Nach fünf Jahren Tätigkeit und «Kampf» durfte er 1985 feststellen, «dass gewisse Fortschritte erzielt wurden.»<sup>5</sup>

Am Puls der Armee, der Kompanie, ist leider keine wesentliche Besserung eingetreten. Der Kompaniekommendant ist nach wie vor die Person, welche die Hauptlast der Verarbeitung und der Umsetzung aller Befehle, Weisungen und Programme trägt. Alle Papiere übergeordneter Stellen stapeln sich bei ihm. Diese Dokumente, von jeder Kommandostufe umfangreich ergänzt und präzisiert, sind selten stufengerecht, wenig koordiniert und ohne Mut zur Lücke. Papiere schaffen aber nur vermeintliche Sicherheit. Mit Papier gewinnt man keinen Krieg.

Ich möchte nicht abstreiten, dass der gute Wille vieler Kommandanten und Stabsangehöriger am Anfang steht. Im Ergebnis werden aber bei Kader und Truppe eher Orientierungslosigkeit und Unlust geweckt:

Das «Königsrecht des Kompaniechefs»<sup>6</sup>, sein Handlungsspielraum nämlich, wird untergraben. Der Kompaniekommendant ist zu oft mit der Bearbeitung von Befehlspaketen beschäftigt. Es bleibt ihm nur spärlich Zeit, sich persönlich und engagiert um die Ausbildung auf dem Arbeits- oder Schiessplatz zu kümmern. In diesem Dilemma bleiben ihm allzuoft nur zwei Alternativen: Entweder er befleissigt sich des selektiven Ungehorsams, indem er einige Ausbildungsziele herausgreift und in die Tat umsetzt, andere hingegen schlicht «übersieht», oder aber er ist gehorsam und stets bestrebt, jedes Stoffgebiet abzudecken und die Ausbildungszeit täglich optimal zu nutzen. Die Konsequenz daraus ist, dass seine Einheit zwar nicht mit der gewünschten Intensität, aber praktisch rund um die Uhr arbeitet. Mir sind Einheiten bekannt, die während eines Wiederholungskurses tagsüber keine nennenswerten Pausen und in drei Wochen nur gerade einmal Ausgang hatten. Einem kurzfristigen Gewinn an Ausbildungseffizienz steht ein langfristiger Verlust an Kameradschaft und Selbstvertrauen der Kader gegenüber. Es fehlen Erfolgserlebnisse als Folge anspruchsloser Ausbildung, und es fehlen zwischenmenschliche Kontakte mangels genügender Freizeit. Ohne motivations- und vertrauensfördernde Massnahmen können aber weder Selbst-

vertrauen noch kohäsive Gruppen und Kameradschaften entstehen.<sup>7</sup> Es ist nicht weiter erstaunlich, dass viele Einheiten das Singen verlernt haben: «Ich hatt' einen Kameraden ...»

Der «gebeutelten Kompanie» kann meines Erachtens wie folgt geholfen werden:

- Höhere Kommandostellen (Bataillon, Regiment, Division) müssen auch in der Ausbildung vermehrt die (gelenkte) *Auftragstaktik* anwenden. Diese Forderung ist nicht neu; sie entspricht dem Geist des Dienstreglements. Korpskommandant Roger Mabillard, Ausbildungschef der Schweizer Armee bis Ende 1987, schreibt in einem Aufsatz über «Ausbilden und erziehen»:

«Es ist heute entscheidend, dass der Chef sich darauf beschränkt, das Ziel zu bestimmen, es aber seinem Untergebenen überlässt, mit Initiative und Phantasie den Weg ins Ziel festzulegen. Dabei versteht es sich, dass man die Grenzen der Fähigkeiten eines Untergebenen beurteilen muss, bevor man ihm Handlungsfreiheit gewährt. Mit Zielsetzungen führen entbindet weder vom Denken, noch vom Beraten und noch viel weniger vom Kontrollieren.»<sup>8</sup>

- Höhere Kommandostellen schaffen bewusst *Freiräume*, wie zum Beispiel sechs auflagefreie Ausbildungstage für den Kompaniekommandanten. Die erste Woche eines Wiederholungskurses sollte überall zur «Woche des Einheitskommandanten» werden.
- Höhere Kommandostellen müssen alle Befehle, Weisungen und Kontrollen so untereinander *koordinieren*, dass für die Stufe Kompanie nur noch ein *Minimum an Papier* resultiert und Doppelspurigkeiten vermieden werden.

zu 2.:

Die Qualität der Ausbildung kann durch kürzere, aber intensivere Ausbildungssequenzen, durch kontinuierliche Weiterbildung des Kaders und durch eine bessere Infrastruktur auf unseren Waffen- und Schiessplätzen wesentlich verbessert werden:

- Die Ausbildungstage sind generell zu lang. Dabei werden einerseits die Ausbilder, vor allem aber die Unteroffiziere, überlastet, oft sogar überfordert.<sup>9</sup> Die negativen Folgen, unter anderem eine Gefährdung der Kameradschaft, wurden bereits unter Ziffer 1.) beschrieben. Andererseits werden die Soldaten insofern unterfordert, als anstelle von Weiterbildungs-<sup>10</sup> oder zumindest Wiederholungskursen allzu oft «erweiterte Anlernkurse» durchgeführt werden. Mit anderen Worten: Ausbildungsposten wie in der Rekrutenschule, an denen ein Kadermitglied anhand anschaulicher Plakate ausländische Panzer- oder Flugzeugtypen oder das Verhalten bei Überraschung mit chemischen Kampfstoffen erläutert, sind in einem Wiederholungskurs fehl am Platz. Im Wiederholungskurs gibt es nur die mit Konsequenz und Härte betriebene und Kriegsgenügigen anstrebbende Ausbildung. Die reine Ausbildungszeit ist kurz. Die Ausbildung selbst hat sich auf das Wesentliche zu beschränken.<sup>11</sup> Sie muss intensiv, interessant und stetsfordernd sein. Nur noch die Festigungs- und die Anwendungsstufe sollten zum Zuge kommen: Die Festigungsstufe aber erfordert Drill.<sup>12</sup> Ausschliesslich Übungen – und dazu gehören Leistungsnormen und Ausbildungspisten –, die unter physischer Belastung und unter Zeitdruck durchgeführt werden, die messbar und wiederholbar sind, schaffen Automatismen und führen zum erfolgreichen Bestehen des Einzelnen in Gefechts- und Scharfschiessübungen im Verband. In der Anwendungsstufe müssen einfache, echte und effiziente Übungen durchgeführt werden. Das heisst, Gefechts- und Scharfschiessübungen für Gruppen, Züge und Kompanien haben auf einer einprägsamen, dem modernen Kriegsbild angepassten sowie wiederholbaren Übungsanlage zu basieren und mit einem absoluten Minimum an Papier auszukommen.

Der alte Satz «Schweiss spart Blut» ist wieder vermehrt in der Ausbildung anzuwenden. Er verlangt vom ausbildenden Führer jedoch viel: eigenes Können, Fanta-

**sie und Härte. Der überzeugende Ausbilder wird aber nicht geboren, er muss dazu geformt werden:**

- **Kaderweiterbildung** ist absolut nötig und eine permanente Herausforderung der Vorgesetzten aller Stufen. Zusätzlich zum Kadervorkurs und zur täglichen Arbeitsvorbereitung ist ein halber Tag pro Woche für die Weiterbildung der «Frontausbilder», gemeint sind vor allem Unteroffiziere, Zugführer und Kompaniechefs, anzustreben. Diese Kader müssen in Kenntnissen und eigenem Können gefördert werden, müssen Sicherheit im Umgang mit Waffen, Fahrzeugen und Geräten erhalten, damit ein Ausbildungsvorsprung bestehen bleibt. Nur der sichere Ausbilder überzeugt!

Zusätzlich zur Kaderweiterbildung sollten die Kompaniekader vermehrt als Führer in unvorhergesehenen Situationen und in der Meisterung von Krisen geschult werden. Dazu einige Möglichkeiten:

- ***Einbau von Führungsproblemen***

Anstelle des nach dem Antrittsverlesen geplanten Marsches auf den Arbeitsplatz wird der Zugführer – unerwartet – wie folgt befohlen:

«Orientierung: Feind in Zugstärke kurz vor A (= Arbeitsplatz des Zuges).

Auftrag: Verschieben nach A, dort sperren. Besonderes: Straßenstück zwischen X und Y unpassierbar.»

Mit diesem Auftrag wird der Marsch auf den Arbeitsplatz für den Zugführer nicht zur Routineleistung, sondern zu einer kleinen Herausforderung. Er muss den Auftrag analysieren, die Lage beurteilen, einen Entschluss fassen, befehlen und führen. Der Mehraufwand beträgt etwa eine Stunde. In der Zwischenzeit erreicht ein Vorausdetachement frühzeitig den Arbeitsplatz, richtet dort vollständig ein und unterbindet so Wartezeiten nach der Ankunft des Zuges bzw. nach Übungsabbruch.

- **24-Stunden-Kampfübungen**

Die Übung kann grundsätzlich aus einem ganz normalen Ausbildungstag bestehen. Die Unterschiede bestehen darin, dass bereits aufgrund des blanken Tagesbefehls eine gewisse Spannung und Nervosität bei den Führern und der Truppe aufkommt und dass die Kader so oft als möglich vor unerwartete Führungsprobleme gestellt werden. Ausser dem Übungsleiter und dessen unmittelbaren Vorgesetzten sollte niemand den Ablauf der Übung kennen.

- **Mehr tägige Kampfübungen («Durchhalteübungen»)**

Die Kompanie lebt während längerer Zeit in einem Bereitschafts- oder Kampfdispositiv, vorzugsweise im Wald oder in dünn besiedeltem Gebiet. Von hier aus sind verschiedene Kampfaufträge, aber auch Gefechts- und Schiessausbildungen durchzuführen. Kampf- und Ausbildungsphasen wechseln ab mit Zeiten für Retablierung, Verpflegung und Erholung.

Solche Übungen dürfen auch hie und da die Wochenenenden miteinbeziehen! Sie sind geeignet, wertvolle Führungserfahrungen und Erlebnisse für Führer und Truppe zu schaffen. Die Kameradschaft untereinander und das Vertrauen zueinander werden gefestigt.

Zu oft müssen die «Frontausbilder» jeden Arbeits- und Schiessplatz von neuem einrichten. Der Zeitaufwand für diese «Möblierung» ist unterschiedlich gross; er liesse sich verringern durch permanente Ausbildungsanlagen, welche täglich und ohne langwierige Vorbereitungs- und Einrichtungsarbeiten benutzbar sind. Insbesondere in der Phase der Festigung, des Drills, sind feste Ausbildungspisten von grossem Vorteil.

Bei der Behebung dieses Nachteils hofft die Truppe auf die Verwaltung!

# 10. Zur Führerauswahl

Unteroffiziere und Offiziere sind Führer, Ausbilder und Erzieher der Truppe. In erster Linie sind sie Führer.<sup>1</sup> Die Auswahl zur Weiterbildung ist demzufolge vorrangig eine Führerauswahl.

Die Führerauswahl muss Kriterien anbieten, die es erlauben, die Kandidaten auf ihre voraussichtliche Kriegstauglichkeit zu prüfen. Persönlich erachte ich die drei folgenden Kriterien als entscheidend:

## *1. Charaktereigenschaften und Persönlichkeit*

- Wirkt der Anwärter positiv auf andere? Strahlt er Glaubwürdigkeit aus?
- Begreift er rasch und kann er eigene Gedanken verständlich und frei formulieren?
- Kann er andere zur Mit- und Zusammenarbeit bewegen? Entwickelt er Teamgeist?
- Besitzt er eine natürliche Autorität? Tritt er unter Gleichrangigen als informeller Führer auf?
- Ist er initiativ und zupackend? Erkennt er Probleme und geht er sie an, ohne auf Befehle zu warten?
- Hat er die Grösse, eigene Fehler einzugehen und zu berichtigen?
- Ist er entwicklungsfähig? Welche beruflichen Aussichten sind vorhanden?  
(In einer Milizarmee kann die künftige berufliche Stellung nicht einfach übergangen werden!)

## *2. Bewährung in Führungssituationen*

- Kann der Anwärter Funktionen übernehmen, die nicht vorgesehen waren oder für die er nicht vorbereitet war?

- Behält er auch in ausgesprochenen Stresssituationen Ruhe und ist er noch imstande, klar zu denken, rasch brauchbare Entscheide zu fällen und diese durchzuführen?  
(Stresssituationen können zum Beispiel sein: lange Märsche, unterbrochen durch Gefechtsaufträge; mehrtägige Gefechtsübungen mit ungenügendem Schlaf und unregelmässiger Verpflegung; psychische Belastung vor Inspektionen, Prüfungen und bei unerwartet auftretenden Führungsproblemen; 24-Stunden-Kampfübungen; vor bzw. während Muttrainings)
- Besitzt er Willen und innere Kraft, sich auch in unklaren und schwierigen Lagen durchzusetzen?
- Ist er physisch und psychisch auch auf längere Sicht belastbar? Kann er Tiefschläge und Rückschläge überwinden?

### **3. Gerechte Beurteilung**

- Habe ich mich bemüht, den Anwärter vorurteilsfrei zu sehen?
- Habe ich mir genügend Zeit genommen für die Beurteilung?
- Habe ich den Anwärter vor mehrere schwierige Führungsprobleme gestellt?
- Habe ich Zwischenkritiken erteilt, mit dem Anwärter besprochen und ihm Gelegenheit zur Verbesserung geboten?
- Habe ich andere Führer zu den Beurteilungen zugezogen?
- Habe ich die allgemeine Stimmung bei den Soldaten, die der Anwärter geführt hat, – soweit erfassbar – miteinbezogen? («Qualifikation von unten»)

Die Führerauswahl gehört zum Schwierigsten in der Menschenführung überhaupt. Die häufigsten Führungsfehler sind Beurteilungs- und Auswahlfehler. Es ist dabei ein schwa-

cher Trost, dass solche **Führungsfehler** auch Persönlichkeiten der Weltgeschichte unterlaufen sind. Man denke nur an Stefan Zweig's «Die Weltminute von Waterloo»: Napoléon wählt für die Verfolgung der Armee Blüchers Marschall Grouchy, einen verlässlichen, treuen und braven Mann, aber keinen mitreissenden, tatkräftigen und risikofreudigen Führer, welcher der schicksalsschweren Lage gewachsen wäre.

Meines Erachtens machen wir in der Milizarmee vor allem folgende Fehler:

Einerseits betrachten wir den Anwärter allzu sehr in seiner Funktion als Organisator («Manager») von Ausbildungsposten, Zugarbeitsplätzen, Magazinen und kleinen Übungen. Wir beurteilen, ob er den Auftrag getreu den gestellten Anforderungen vorbereitet und durchführt. Wir berücksichtigen jedoch kaum, dass der Anwärter als Führer und Ausbilder zu wenig gefordert ist.

Der Anwärter muss Funktionen ausüben können, die ihn täglich mit Führungsproblemen konfrontieren. Er sollte sich so oft als möglich mit ausserordentlichen Lagen auseinander setzen, Prüfungen bestehen und sich im Stress bewähren. Aufgabe der Vorgesetzten ist es, den Anwärter mit Führungsaufgaben zu betrauen und entsprechende Krisensituationen zu schaffen. Als Ausbilder ist der Anwärter dahingehend zu prüfen, ob er auch in der alltäglichen Ausbildung die Truppe führt und erzieht. Ausbilden heisst immer auch führen. Jede Instruktion bietet Gelegenheit, auf Soldaten einzuwirken, sie dem eigenen Beispiel folgen zu lassen und gestellte Forderungen à tout prix durchzusetzen.

Andererseits nehmen wir uns zu wenig Zeit für den Anwärter. Wir verlassen uns bewusst oder unbewusst auf unsere Intuition und unsere Menschenkenntnis. Dabei setzen wir uns der Gefahr aus, zu sehr auf ein bestimmtes Ereignis fixiert zu bleiben, welches für den Anwärter positiv oder negativ verlaufen ist.

Wir sollten uns vermehrt persönlich dem Anwärter annehmen, allenfalls andere Personen mit genauen Anweisungen

auf «Inspektionstour» aussenden und zeitlich längere Auswahlverfahren vorsehen. In Wiederholungskursen dürfen beispielsweise Offiziersanwärter erst nach zwei und Bewerber für Kompaniechef erst nach vier Kursen endgültig beurteilt werden.

# 11. Zum Soldatenberuf

Der Berufssoldat wird in der Schweiz «Instruktor» genannt. Damit soll – nomen est omen – zum Ausdruck kommen, dass der Schweizer Berufssoldat ein militärischer Lehrer, also Ausbilder und Erzieher in Uniform sei.<sup>1</sup>

Zur Begründung wird angeführt, der «Instruktor» werde in Schulen und Kursen nicht als Truppenkommandant eingesetzt, befehle nicht direkt an die Truppe und sei demzufolge kein Führer wie seine Berufskollegen im Ausland. Als Führer amte er bloss als Truppenangehöriger im Wiederholungskurs.<sup>2</sup>

Erkenntnisse aus Kriegserfahrungen, die für dieses Buch herangezogen wurden, und allgemeine Überlegungen zu Pflicht und Stellung des Berufssoldaten in der Milizarmee führen mich zu einer anderen Auffassung: Meines Erachtens hat der Schweizer Berufssoldat erstens Soldat, zweitens Führer und drittens Ausbilder und Erzieher zu sein. Damit verdient er es auch, als Berufssoldat<sup>3</sup> und nicht mit leicht geringschätziger Unterton als «Instruktor» (= «Schulmeister») bezeichnet zu werden.

Ich begründe meine Meinung wie folgt:

Der Schweizer Berufssoldat muss Soldat sein, weil sich Soldaten nur von Soldaten erziehen lassen. Nur wer sich selber als Soldat verhält, wird akzeptiert und verschafft sich menschliche Autorität und Nachahmung. Alle Berufssoldaten, und seien sie nun als Waffenplatz- oder Schulkommandant, als Klassenlehrer in Kursen, als Armeefahrlehrer, Administrator oder Chef des Motorwagendienstes in einer Rekrutenschule eingesetzt, tragen die Uniform und sind dadurch dem Auftrag der Armee und dem Soldatentum verpflichtet. Als erste Repräsentanten dieser Armee dürfen sie sich nicht anders verhalten

als andere Soldaten: diszipliniert und beispielhaft, sowohl in Anzug, Haltung, Sprache und Form als auch in menschlicher und fachlicher Hinsicht. Ihre Devise heisst dienen: «duty, honor, country» würden die Amerikaner sagen. Aus dem Diennen resultiert ihr Arbeitspensum, das auf die Bedürfnisse des Dienstes ausgerichtet ist. Mit allen verfügbaren geistigen und körperlichen Kräften versehen sie Tag für Tag, manchmal sogar über das Wochenende, ihre Pflicht. Mit ihrem soldatischen Beispiel erwarten sie Gefolgschaft, nicht Dank.

Der Schweizer Berufssoldat ist Führer, weil nur der Führungsanspruch Erfolg in Ausbildung und Erziehung verspricht:

«Die militärpädagogische Forderung ist nur dort wirklich zwingend, wo sie sich der Ausdrucksmittel der Führung bedient und zugleich mit dem ganzen Anspruch der Führung auftreten darf.

Das erste Erfordernis für den, der wirken will, ist, dass er beachtlich sei. So wird auch die Einwirkung des militärischen Lehrers mehr durch das Wesen als durch das Können bestimmt. Er muss als Führerpersönlichkeit anerkannt sein; dann ist die Bahn für seine erzieherischen Fähigkeiten offen.»<sup>5</sup>

Es bleibt dabei, dass der Berufssoldat in den Schulen in der Regel im Hintergrund steht und andere zu Chefs erzieht. Aber er tut dies immer als Führer: Er befiehlt wie der vorgesetzte Kommandant im Truppendienst oder im Gefecht; er sieht mögliche gravierende Friktionen voraus und erteilt entsprechende Hinweise; er beeinflusst entschieden das Milizkader, wo die Sicherheit der übenden Truppe in Gefahr ist oder wo das Erreichen der Ausbildungs- und Erziehungsziele nicht mehr garantiert ist; er überwacht zielgerichtet die Ausführung der Befehle und den Stand der Ausbildung und nimmt korrigierend Einfluss. Der Berufssoldat führt immer situativ, ausgerichtet auf die Fähigkeiten des jeweiligen Milizkaders. Er ist selber ergriffen von den Menschen, dem «Abenteuer Führung» und stets unterwegs, neue Wege aufzuzeigen.

**Der Schweizer Berufssoldat ist sodann Ausbilder und Erzieher, weil ihm in Schulen und Kursen die Weiterbildung des Milizkaders und das Erreichen der Ausbildungs- und Erziehungsziele obliegt.** Er ist vor allen anderen dazu berufen und entsprechend ausgebildet, Kenntnisse des Feindbildes und Erfahrungen aus der Militärgeschichte<sup>6</sup> zu vermitteln, behutsam, Schritt für Schritt, Kader und Truppe an die Grenzen der Leistungsfähigkeit heranzuführen, Mutübungen richtig zu dosieren, die Kader immer wieder von neuem vor Führungsprobleme zu stellen und sie in der Bewährung in ausserordentlichen Lagen anzuleiten.

Die Skizze des Berufsbildes zeigt, wie schwer es ist, ihm gerecht zu werden. Nur wenige haben es geschafft, zuerst Soldat und Führer zu werden. Diese wenigen sind Wegbereiter der Milizarmee, die ersten unter den Führern.

Man kann kein guter Soldat mit halbem Herzen sein:  
«Wer's nicht nobel treibt, besser weg vom Handwerk bleibt!»  
(Friedrich Schiller)

«Nun besteht ja gar keine menschliche Vereinigung, in der nicht solche mitgingen, die besser außerhalb blieben. Dem Beruf und den für seine Pflege Verantwortlichen kann man daraus keinen Vorwurf machen; das gehört zu den allerorts auf das Konto menschlicher Unvollkommenheit zu nehmenden Unkosten. Aber der Ungentügende kommt in den unterschiedlichen Tätigkeiten sehr ungleich zur Geltung. Und da ist denn freilich zu sagen, dass er im Militär besonders viel Gelegenheit hat, zu schaden.»<sup>7</sup>

Meines Erachtens sieht sich der Berufssoldat heute folgenden Gefahren gegenüber:

Sein Führungsspielraum wird mit zahlreichen Befehlen, Ausbildungsrichtlinien und speziellen Weisungen eingeengt. Das Sicherheitsdenken überwiegt und lässt Initiative und Fantasie im Keim ersticken. Der Berufssoldat wird zu wenig nach der Auftragstaktik geführt. Die Fachausbildung steht zu ausschliesslich im Vordergrund; zu stark wird die Ausbildungsvor-

bereitung auf dem Papier und die möglichst perfekte Methode der Arbeitsplatzgestaltung gewichtet. Gross ist die Gefahr, nur noch militärischer Fachvorgesetzter und Stoffvermittler zu sein. Zu stark wird der Berufssoldat dadurch von seiner Hauptaufgabe abgelenkt, Soldat und Führer zu sein und die anvertraute Truppe seinem Beispiel folgen zu lassen.

Sollte der Stand des Berufssoldaten nicht attraktiver gemacht werden? Sollte nicht ein qualitativer und quantitativer Zuwachs angestrebt werden? – Ja, natürlich. Aber wir Berufssoldaten müssen den Anstoss selber geben und dürfen uns nicht primär auf Hilfe von aussen verlassen. Es liegt vor allem an uns, durch unser Beispiel als Führer zu wirken, andere mit unserem Feuer anzuzünden und dazu zu bewegen, diesen Beruf zu ergreifen. Wehren wir uns aber auch gegen ein falsches Sicherheitsdenken und gegen Einschränkungen der Handlungsfreiheit in Führung und Ausbildung. Gestalten wir den Soldatenberuf wieder als ein Erlebnis und eine Herausforderung. Ich bin überzeugt, dass dann mehr menschlich wie fachlich Be rufene unserem Beispiel folgen werden. Es wird zum Vorteil unserer Milizarmee sein.

# Anmerkungen

## *zu 1. Ziel und Zweck dieses Buches*

- Zitiert nach Wetter, Ernst: Militärische Zitate, S. 121
- 2 Vegetius, Flavius Renatus: Epitoma Rei Militaris – Das gesamte Kriegswesen, S. 199  
Zitiert nach den Vortragsunterlagen von Schramm, Johann: Menschenführung im Gefecht
- 4 Zitiert nach Wetter, Ernst: Militärische Zitate, S. 122

## *zu 2.1 Zu den Begriffen «Soldat», «militärischer Führer» und «Führung»*

- Zumstein, Jörg (Korpskommandant a.D., ehemaliger Generalstabschef der Schweizer Armee). Zitiert nach Bruhn, Joachim: Menschenführung im Gefecht, S. 105.  
Vgl. zum Begriff der Führung auch Menth, Willi: Führung und Führungsstil in der Armee, S. 180 f.
- 2 Seethaler, Frank: Führung in Armee und Wirtschaft, S. 45
- 3 Professor Franz Pöggeler. Zitiert nach Bruhn, Joachim: Menschenführung im Gefecht, aaO S. 105
- 4 Vgl. Nittner, Ernst: Menschenführung im Heer der Wehrmacht und im Zweiten Weltkrieg, S. 139
- 5 Vgl. Schumacher, Edgar: Brevier des Offiziers, S. 43
- 6 Vgl. Bennis, Warren/Nanus, Burt: Führungskräfte, S. 201
- 7 Vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 48  
Schumacher, Edgar: Brevier des Offiziers, aaO S. 43

## *zu 2.2 Problematik von Kriegserfahrungen und Kriegslehren*

Vgl. dazu Bachofner, Hans: Angstbewältigung in der Schweizer

**Arnee, S. 89; Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, S. 73 – 75; Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 19 – 27; vgl. Dinter, Elmar: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, S. 30**

**Vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 24 f.**

**Vgl. Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, S. 75**

**4 Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 31**

**5 Vgl. Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, aaO S. 75, wo das Beispiel erwähnt wird, dass Cäsar bei Panik in seinen Legionen so handelte, wie das die neuere Psychologie lehrt.**

**Truppenpsychologische Erkenntnisse finden sich auch bei Vegetius: Vgl. Vegetius, Flavius Renatus: Epitoma Rei Militaris – Das gesamte Kriegswesen, S. 195**

### **zu 2.3 Das moderne Kriegsbild**

**1 Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 45 f. und S. 48**

**2 Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 19**

**3 Steinhoff, Johannes: Führung im Krieg und im Gefecht, S. 12**

**4 Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 59**

**5 Kriegsnah ausbilden, S. 6**

**6 Oechelhauser, Justus W.: Wir zogen in das Feld, S. 246 f.**

**7 Lev, Yigal: Ich hasse den Krieg, S. 56**

**8 Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 162 f.**

**9 Herzog, Chaim: Entscheidung in der Wüste, S. 179 f**

**10 Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 332**

**11 Pleiner, Horst: Infanterie im Falklandkrieg 1982, S. 329**

**12 Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 77**

**13 Vgl. die Definition bei Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 73; vgl. SAMS-Information Nr. 2/1984, Wie geht die Armee mit der Angst um?**

**14 Vgl. die Definition bei Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, aaO S. 73**

### *zu 3.1 Zur Abgrenzung von militärischer und ziviler Führung*

- Vgl. dazu Mühlemann, Ernst: Kaderausbildung – vergleichende Beurteilung zwischen Privatwirtschaft und Armee, S. 34 ff.; Riklin, Alois: Milizdemokratie, S. 41 ff.; Seeli, Peter: Der vorprogrammierte Konflikt, in: Schweizerische Handelszeitung Nr. 15/1984, S. 11 f.
- <sup>2</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 165
- Vgl. Bennic, Warren/Narus, Burt: Führungskräfte, S. 203
- <sup>4</sup> Vgl. Bruhn, Joachim: Menschenführung im Gefecht, S. 106
- Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, aaO S. 165; Malone, Dandridge M.: Small Unit Leadership, S. 30; Meyer, Andreas: Führungspsychologische Unterschiede zwischen militärischem und zivilem Management, Eidg. Militärbibliothek KA brosch 172 (1985), S. 31

### *zu 5.1 Charaktereigenschaften und Persönlichkeit*

- <sup>1</sup> Vgl. Maizière, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 709; vgl. Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, S. 447; so auch Brigadegeneral a.D. Heinz Karst im Gespräch mit dem Verfasser
- <sup>2</sup> Vgl. Menth, Willi: Führung und Führungsstil in der Armee, S. 241 ff.
- <sup>3</sup> Vgl. Brun, Emil: Menschen führen im militärischen Alltag, S. 165
- <sup>4</sup> Vgl. Tuggener, Heinrich: Psychologie der Truppenführung, S. 19
- <sup>5</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 25
- <sup>6</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 65
- <sup>7</sup> Macksey, Kenneth: Guderian der Panzergeneral, S. 329 f.
- <sup>8</sup> Plehwe von, K. F.: Reiter, Streiter und Rebell, S. 260 f.
- <sup>9</sup> Brüning, Robert und Büchner, Alex: Unteroffiziere entscheiden ein Gefecht, S. 131
- <sup>10</sup> Vgl. ebenda, S. 135
- <sup>11</sup> Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 217 f.
- <sup>12</sup> Herzog, Chaim: Kriege um Israel, S. 156
- <sup>13</sup> Vgl. ebenda, S. 182
- <sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 304

### *zu 3.1 Zur Abgrenzung von militärischer und ziviler Führung*

Vgl. dazu Mühlemann, Ernst: Kaderausbildung – vergleichende Beurteilung zwischen Privatwirtschaft und Armee, S. 34 ff.; Riklin, Alois: Milizdemokratie, S. 41 ff.; Seeli, Peter: Der vorprogrammierte Konflikt, in: Schweizerische Handelszeitung Nr. 15/1984, S. 11 f.

<sup>2</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 165

<sup>3</sup> Vgl. Bennis, Warren/Nanus, Burt: Führungskräfte, S. 203

<sup>4</sup> Vgl. Bruhn, Joachim: Menschenführung im Gefecht, S. 106

<sup>5</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, aaO S. 165; Malone, Dandridge M.: Small Unit Leadership, S. 30; Meyer, Andreas: Führungspsychologische Unterschiede zwischen militärischem und zivilem Management, Eidg. Militärbibliothek KA brosch 172 (1985), S. 31

### *zu 5.1 Charaktereigenschaften und Persönlichkeit*

<sup>1</sup> Vgl. Maizière, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 709; vgl. Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, S. 447; so auch Brigadegeneral a.D. Heinz Käst im Gespräch mit dem Verfasser

<sup>2</sup> Vgl. Menth, Willi: Führung und Führungsstil in der Armee, S. 241 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Brun, Emil: Menschen führen im militärischen Alltag, S. 165

<sup>4</sup> Vgl. Tuggener, Heinrich: Psychologie der Truppenführung, S. 19

<sup>5</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 25

<sup>6</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 65

<sup>7</sup> Macksey, Kenneth: Guderian der Panzergeneral, S. 329 f.

<sup>8</sup> Plehwe von, K. F.: Reiter, Streiter und Rebell, S. 260 f.

<sup>9</sup> Brüning, Robert und Büchner, Alex: Unteroffiziere entscheiden ein Gefecht, S. 131

<sup>10</sup> Vgl. ebenda, S. 135

<sup>11</sup> Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 217 f.

<sup>12</sup> Herzog, Chaim: Kriege um Israel, S. 156

<sup>13</sup> Vgl. ebenda, S. 182

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 304

- <sup>15</sup> Lev, Yigal: Ich hasse den Krieg, S. 63  
<sup>16</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 114  
<sup>17</sup> Vgl. Menth, Willi: Führung und Führungsstil in der Armee, S. 249  
<sup>18</sup> Schumacher, Edgar: Brevier des Offiziers, S. 37

## *zu 5.2 Sittliche und ethische Werte*

- <sup>1</sup> Vgl. Karst, Heinz: Das Bild des Offiziers unter Berücksichtigung der Anforderungen in einem Gefecht, S. 86 – 91  
<sup>2</sup> Ebenda, S. 89  
<sup>3</sup> Brigadegeneral a.D. Heinz Karst im Gespräch mit dem Verfasser  
<sup>4</sup> Vgl. Oechelhauser, Justus W.: Wir zogen in das Feld, S. 76  
<sup>5</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 31  
<sup>6</sup> Karst, Heinz: Das Bild des Offiziers unter Berücksichtigung der Anforderungen in einem modernen Gefecht, S. 89 f.  
<sup>7</sup> Vgl. ebenda, S. 88 f.  
<sup>8</sup> Steinhoff, Johannes: Führung im Krieg und im Gefecht, S. 26  
<sup>9</sup> Erfahrungsberichte, S. 18  
<sup>10</sup> Vgl. Karst, Heinz: Das Bild des Offiziers unter Berücksichtigung der Anforderungen in einem modernen Gefecht, S. 90  
<sup>11</sup> Vgl. Lowry, Timothy S.: And Brave Men, Too, S. 117  
<sup>12</sup> Vgl. Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 299  
<sup>13</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 50  
<sup>14</sup> Ebenda, S. 62  
<sup>15</sup> Pfarrer i. R. Hans Eckle im Gespräch mit dem Verfasser  
<sup>16</sup> Brigadegeneral a.D. Heinz Karst im Gespräch mit dem Verfasser  
<sup>17</sup> Lowry, Timothy S.: And Brave Men, Too, S. 100  
<sup>18</sup> Vgl. Shalit, Ben: Israel and the Lebanon War, S. 7; vgl. Lev, Yigal: Ich hasse den Krieg, S. 45; vgl. Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 74 f., 78 f., 179, 227  
<sup>19</sup> Vgl. Shalit, Ben: Israel and the Lebanon War, aaO S. 7  
<sup>20</sup> Prof. Dr. Albert A. Stahel und Beat R. Krättli im Gespräch mit dem Verfasser  
<sup>21</sup> Vgl. Stahel, Albert A. und Bruderer, Paul: Afghanistan 1985/86, Besetzung und Kriegsführung der UdSSR, S. 22  
<sup>22</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 101; vgl. Schramm, Johann: Menschenführung im Gefecht, S. 8  
<sup>23</sup> Vgl. Scheltow, A./Korobejnikow, A.: Soldat und Krieg, S. 55 f.

- <sup>24</sup> Vgl. Karst, Heinz: Das Bild des Offiziers unter Berücksichtigung der Anforderungen in einem modernen Gefecht, S. 90 f.
- <sup>25</sup> Vgl. Klein, Kurt: Angst als Kriegsrealität – Angstbewältigung als Ausbildungsaufgabe im Frieden, S. 59; vgl. Sandrart, Hans-Henning von: Mut zum Erziehen, S. 33 f.
- <sup>26</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 42
- <sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 111
- <sup>28</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 32 f.
- <sup>29</sup> Ebenda, S. 121 f.; vgl. weitere Beispiele auf den Seiten 194 (Versorgung ägyptischer Verwundeter) und 203 f. (Einsatz von Offizieren gegen Plünderungen)
- <sup>30</sup> Vgl. Laffin, John: The War of Desperation, S. 112
- <sup>31</sup> Shalit, Ben: Israel and the Lebanon War, S. 15 f.
- <sup>32</sup> Vgl. Karst, Heinz: Das Bild des Offiziers unter Berücksichtigung der Anforderungen in einem modernen Gefecht, S. 89; vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, aaO S. 111
- <sup>33</sup> Vgl. House, Jeffrey L.: Leadership Challenges on the Nuclear Battlefield, vor allem S. 66 f.

### Zu 5.3 Kenntnisse, Können und Intuition

- <sup>1</sup> Vgl. Ben-Ari, Nathan: Bericht über persönliche Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg, S. 6; Dingemans, Peter: Führung unter Gefechtsbedingungen, S. 114; Maizière, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 709
- <sup>2</sup> Vgl. Belenky, Gregory/Noy, Shabtai/Solomon, Zahava: Battle Stress, S. 34
- <sup>3</sup> Brigadegeneral a.D. Heinz Karst im Gespräch mit dem Verfasser
- <sup>4</sup> Oechelhauser, Justus W.: Wir zogen in das Feld, S. 82
- <sup>5</sup> Oechelhauser, Justus W.: Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis, S. 116
- <sup>6</sup> Bruhn, Joachim: Menschenführung im Gefecht, S. 124
- <sup>7</sup> Hanslin, Randolph: Der Panzerkampf im Sechstagekrieg, Juni 1967, S. 53
- <sup>8</sup> Guggenbühl, Dietegen: Die Panik, S. 149
- <sup>9</sup> Vgl. Ben-Ari, Nathan: Bericht über persönliche Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg, aaO S. 6

- <sup>10</sup> Vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 121
- <sup>11</sup> Divisionär Gustav Däniker in einem Vortrag an der ETH Zürich vom 1. 12. 1986
- <sup>12</sup> Kurz, Hans-Rudolf: Israelische Leitideen über Krieg und Kriegsführung – die Grundgedanken des Generals Moshe Dayan, S. 328
- <sup>13</sup> Vgl. ebenda, S. 327
- <sup>14</sup> Vgl. Bigler, Rolf: Der einsame Soldat, S. 118; vgl. Mitteilungen der Schweizerischen Offiziersgesellschaft (Sektion Wallis), 1984, Nr. 124, S. 23; die Zitate stammen von Marshall, S. L. A.: Why the Israeli Army Wins, in: Harper's Magazine 217, 1958, S. 40 f.
- <sup>15</sup> Zitiert nach einem Gespräch mit Brigadegeneral a.D. Heinz Karst
- <sup>16</sup> Herzog, Chaim: Kriege um Israel, S. 358
- <sup>17</sup> Ebenda, S. 360
- <sup>18</sup> Vgl. Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 203 ff.
- <sup>19</sup> Ebenda, S. 205
- <sup>20</sup> Ebenda, S. 206 f.
- <sup>21</sup> Vgl. Schramm, Johann: Menschenführung im Gefecht, S. 16
- <sup>22</sup> Carrel, L. F.: Die Kämpfe im Ia Drang Tal, S. 90 f.
- <sup>23</sup> Lowry, Timothy S.: And Brave Men, Too, S. 96 f.
- <sup>24</sup> Klein, Kurt: Angst als Kriegsrealität – Angstbewältigung als Ausbildungsaufgabe im Frieden, S. 44
- <sup>25</sup> Vgl. zur Intuition: Bechtler, Thomas W. (Hrsg.): Management und Intuition, Zürich 1986; Schmid, Eugen W.: Intuitiv oder systematisch entscheiden?, in: ASMZ 4/1987, S. 209 – 212
- <sup>26</sup> Bachofner, Hans: Führung im Kampf: Innovation auf Leben und Tod, S. 37
- <sup>27</sup> Däniker, Gustav: Vom Platz der Intuition im modernen verteidigungsstrategischen und militärischen Denken, S. 244
- <sup>28</sup> Maizière, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 711 f.
- <sup>29</sup> Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, S. 402
- <sup>30</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 61
- <sup>31</sup> Steinhoff, Johannes: Führung im Krieg und im Gefecht, S. 18
- <sup>32</sup> Prof. Dr. Albert A. Stahel im Gespräch mit dem Verfasser
- <sup>33</sup> Vgl. Tuggener, Heinrich: Psychologie der Truppenführung, S. 30

## *Zu 5.4 Belastbarkeit und Alter*

- <sup>1</sup> Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, S. 82
- <sup>2</sup> Wullrich, Peter: Kampfmoral und Technik im Falklandkonflikt, S. 262 f.
- <sup>3</sup> Hart, T.S.: Kampfgeist im Gefecht, S. 15
- <sup>4</sup> Vgl. Ziffer 258 des Dienstreglements der Schweizer Armee und vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 110 ff.
- <sup>5</sup> Vgl. Mabillard, Roger: Ausbilden und erziehen, S. 11
- <sup>6</sup> Vgl. Klein, Kurt: Angst als Kriegsrealität – Angstbewältigung als Ausbildungsaufgabe im Frieden, S. 61 f.
- <sup>7</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 135
- <sup>8</sup> Vgl. Schramm, Johann: Menschenführung im Gefecht, S. 16; vgl. Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, S. 402
- <sup>9</sup> Maiziére, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 710
- <sup>10</sup> Erfahrungsberichte, S. 14
- <sup>11</sup> Vgl. Tuchman, Barbara: In Geschichte denken, S. 205; vgl. Schramm, Johann: Menschenführung im Gefecht, aaO S. 16
- <sup>12</sup> Vgl. Maiziére, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, aaO S. 710
- <sup>13</sup> Vgl. ebenda, aaO S. 710

## *Zu 5.5 Angstüberwindung*

- <sup>1</sup> Vgl. zur Abgrenzung der Angst von Furcht und Schreck: Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 73 f.
- <sup>2</sup> Vgl. Bachofner, Hans: Angstbewältigung in der Schweizer Armee, S. 96
- <sup>3</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 25
- <sup>4</sup> Lev, Yigal: Ich hasse den Krieg, S. 61
- <sup>5</sup> Vgl. Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 79; vgl. Schramm, Johann: Erziehung zum Offizier, S. 90

- <sup>6</sup> Vgl. Pauchard, Jean-Pierre: *Der Umgang mit der Angst als einer menschlichen Grundkonstante*, S. 24
- <sup>7</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 49
- <sup>8</sup> Vgl. Bachofner, Hans: *Angstbewältigung in der Schweizer Armee*, aaO S. 96
- <sup>9</sup> Vgl. Prosch, Geoffrey G.: *Israeli Defense of the Golan*, S. 10
- <sup>10</sup> Dinter, Elmar: *Held oder Feigling*, S. 26
- <sup>11</sup> Heraog, Chaim: *Kriege um Israel*, S. 283 f.
- <sup>12</sup> Vgl. Pauchard, Jean-Pierre: *Der Umgang mit der Angst als einer menschlichen Grundkonstante*, S. 29
- <sup>13</sup> Vgl. Dinter, Elmar: *Held oder Feigling*, S. 133
- <sup>14</sup> Vgl. Steiger, Rudolf: *Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert*, S. 81
- <sup>15</sup> Vgl. Oechelhauser, Justus W.: *Der Kompaniechef der Wehrmacht*, S. 115; so auch Brigadegeneral a.D. Heinz Karst im Gespräch mit dem Verfasser
- <sup>16</sup> Zitiert nach einem Gespräch mit Brigadegeneral a.D. Heinz Karst
- <sup>17</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 100
- <sup>18</sup> Ebenda, S. 89
- <sup>19</sup> Ebenda, S. 50
- <sup>20</sup> Lev, Yigal: *Ich hasse den Krieg*, S. 62
- <sup>21</sup> Vgl. Wullich, Peter: *Kampfmoral und Technik im Falklandkonflikt*, S. 263
- <sup>22</sup> Vgl. Klein, Kurt: *Angst als Kriegsrealität – Angstbewältigung als Ausbildungsaufgabe im Frieden*, S. 43
- <sup>23</sup> Vgl. Steiger, Rudolf: *Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?*, S. 85 f.
- <sup>24</sup> Vgl. Klein, Kurt: *Angst als Kriegsrealität – Angstbewältigung als Ausbildungsaufgabe im Frieden*, S. 61; vgl. Steiger, Rudolf: *Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?*, S. 81
- <sup>25</sup> Vgl. Pauchard, Jean-Pierre: *Der Umgang mit der Angst als einer menschlichen Grundkonstante*, aaO S. 29

## *Zu 5.6 Vorbildliches Verhalten*

- <sup>1</sup> Vgl. Maizière de, Ulrich: *Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Krieg*, S. 709

- <sup>2</sup> Vgl. Oechelhauser, Justus W.: *Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis*, S. 115
- <sup>3</sup> Vgl. Habe, Hans: *Ob tausend fallen*, S. 128 f.
- <sup>4</sup> Zitiert nach Dinter, Elmar: *Held oder Feigling*, S. 63
- <sup>5</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 8
- <sup>6</sup> Oechelhauser, Justus W.: *Wir zogen in das Feld*, S. 250
- <sup>7</sup> Hackworth, David H.: *Baptism to Command*, S. 39. Auch der Vietcong betont die Bedeutung des guten Beispiels des Führers: vgl. Henderson, William D.: *Why the Vietcong fought*, S. 66 f.
- <sup>8</sup> Lev, Yigal: *Ich hasse den Krieg*, S. 73 f.
- <sup>9</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 172
- <sup>10</sup> Shalit, Ben: *Israel and the Lebanon War*, S. 17
- <sup>11</sup> Sperber, Manès: *All das Vergangene ...*, S. 816 f.
- <sup>12</sup> Habe, Hans: *Ob tausend fallen*, S. 47
- <sup>13</sup> Gaedeke, Heinz: *Soldatische Menschenführung in Krisenlagen*, S. 402
- <sup>14</sup> Oechelhauser, Justus W.: *Wir zogen in das Feld*, S. 74; vgl. für weitere Beispiele: Duić, Mario: *Der Kitt der Armee: Vertrauen*, S. 6
- <sup>15</sup> Vgl. Karst, Heinz: *Das Bild des Soldaten*, S. 150 f.
- <sup>16</sup> Vgl. Oechelhauser, Justus W.: *Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis*, aaO S. 115

## Zu 5.7 Standort im Gefecht

- <sup>1</sup> Erfahrungsberichte, S. 22
- <sup>2</sup> Ritterkreuzakten, S. 62
- <sup>3</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 102 f.; weiteres Beispiel auf der Seite 71
- <sup>4</sup> Eddy, Paul und andere: *Falkland*, S. 333
- <sup>5</sup> Steiger, Rudolf: *Panzertaktik im Spiegel deutscher Kriegstagebücher 1939 – 41*, S. 44
- <sup>6</sup> Ben-Ari, Nathan: *Bericht über persönliche Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg*, S. 6
- <sup>7</sup> Vgl. Oechelhauser, Justus W.: *Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis*, S. 120;

- ähnlich auch Brigadegeneral a. D. Heinz Karst im Gespräch mit dem Verfasser**
- <sup>8</sup> Oechelhauser, Justus W.: *Wir zogen in das Feld*, S. 59
  - <sup>9</sup> Ausschnitte aus Panzergeschichten und Schilderungen von Panzeroffizieren, S. 5
  - <sup>10</sup> Marshall, S. L. A.: *Soldaten im Feuer*, S. 202
  - <sup>11</sup> Hackworth, David H.: *Baptism to Command*, S. 41
  - <sup>12</sup> Marshall, S. L. A.: *Soldaten im Feuer*, S. 217
  - <sup>13</sup> Zitiert nach Gaedeke, Heinz: *Soldatische Menschenführung in Krisenlagen*, S. 402
  - <sup>14</sup> Anlage 5 zu Menschenführung im Gefecht, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1986, S. 12
  - <sup>15</sup> Anlage 6 zu Menschenführung im Gefecht, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1986, S. 3 ff.
  - <sup>16</sup> Vgl. Gaedeke, Heinz: *Soldatische Menschenführung in Krisenlagen*, S. 443 f.

### **Zu 5.8 *Vorkämpfen und Vorsterben***

- <sup>1</sup> Marshall, S. L. A.: *Soldaten im Feuer*, S. 230
- <sup>2</sup> Erfahrungsberichte, S. 26 f.
- <sup>3</sup> Oechelhauser, Justus W.: *Wir zogen in das Feld*, S. 203
- <sup>4</sup> Karst, Heinz: *Die Kompanie – militärische Heimat des Soldaten*, S. 92
- <sup>5</sup> Oechelhauser, Justus W.: *Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis*, S. 127
- <sup>6</sup> Savage, Paul L./Gabriel, Richard A.: *Cohesion and Disintegration in the American Army*, S. 343
- <sup>7</sup> Tuchman, Barbara: *In Geschichte denken*, S. 205
- <sup>8</sup> Gal, Reuven: *Le moral au sein de l'unité: quelques observations sur la version israélienne*, S. 22
- <sup>9</sup> Wullich, Peter E.: *Kampfmoral und Technik im Falklandkonflikt*, S. 263
- <sup>10</sup> Das Gefecht bei Belen an der Warthe, S. 26
- <sup>11</sup> Dinter, Elmar: *Held oder Feigling*, S. 27
- <sup>12</sup> Ebenda, S. 26
- <sup>13</sup> Gefechtsbericht des Infanterie-Regiments 63 vom 8. 6. 1940, in:

- Anlage 10 zu Menschenführung im Gefecht, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1986, S. 12 f.
- 14 Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, S. 444
  - 15 Ritterkreuzakten, S. 78
  - 16 Leske, Martin: Mittel gegen die Panik, S. 429
  - 17 Ebenda, aaO S. 429
  - 18 Ritterkreuzakten, S. 52 f.
  - 19 Marshall, S. L. A.: Der Überfall am Chongchon, S. 125 f.
  - 20 Ausschnitte aus Panzergesprächen und Schilderungen israelischer Panzeroffiziere, S. 6 f.
  - 21 Ebenda, S. 9 f.
  - 22 Gal, Reuven: Characteristics of Heroism, S. 14 f.
  - 23 Ritterkreuzakten, S. 74 f.
  - 24 Gal, Reuven: Characteristics of Heroism, S. 20
  - 25 Brigadegeneral a. D. Heinz Karst im Gespräch mit dem Verfasser
  - 26 Ben-Ari, Nathan: Bericht über persönliche Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg, S. 3

### Zu 6.1 Sprache

- 1 Oechelhauser, Justus W.: Wir zogen in das Feld, S. 57
- 2 Ebenda, S. 47
- 3 Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 25
- 4 Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 49
- 5 Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 53
- 6 Vgl. Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 144
- 7 Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 153 f.
- 8 Bruhn, Joachim: Menschenführung im Gefecht, S. 124
- 9 Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 44
- 10 Prosch, Geoffrey G.: Israeli Defense of the Golan, S. 10
- 11 Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 91
- 12 Maiziére, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 712
- 13 Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, S. 89 f.

## *Zu 6.2 Information*

- <sup>1</sup> Vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 82
- <sup>2</sup> Vgl. Ben-Ari, Nathan: Bericht über persönliche Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg, S. 3 f.
- <sup>3</sup> Vgl. Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 97
- <sup>4</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 65
- <sup>5</sup> Ben-Ari, Nathan: Bericht über persönliche Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg, S. 2 und S. 4
- <sup>6</sup> Vgl. Kellett, Anthony: Combat Motivations, S. 227
- <sup>7</sup> Vgl. Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, S. 403
- <sup>8</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 18
- <sup>9</sup> Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, S. 443
- <sup>10</sup> Ebenda, S. 402
- <sup>11</sup> Ebenda, S. 402 f.
- <sup>12</sup> Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 292
- <sup>13</sup> Vgl. Dingemans, Peter: Führung unter Gefechtsbedingungen, S. 118
- <sup>14</sup> Vgl. Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 314
- <sup>15</sup> Ben-Ari, Nathan: Bericht über persönliche Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg, S. 5
- <sup>16</sup> Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 130 ff.
- <sup>17</sup> Prosch, Geoffrey G.: Israeli Defense of the Golan, S. 10
- <sup>18</sup> Erfahrungsberichte, S. 18
- <sup>19</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 36

## *Zu 6.3 Fürsorge*

- <sup>1</sup> Bachofner, Hans: Sinn und Unsinn der Zahl, S. 33
- <sup>2</sup> Hart, T.S.: Kampfgeist im Gefecht, S. 17
- <sup>3</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 170
- <sup>4</sup> Maiziére, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 712
- <sup>5</sup> Habe, Hans: Ob tausend fallen, S. 31 f.

- <sup>6</sup> Oechelhauser, Justus W.: **Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis**, S. 112
- <sup>7</sup> Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 61
- <sup>8</sup> Ebenda, S. 65
- <sup>9</sup> Oechelhauser, Justus W.: **Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis**, S. 117
- <sup>10</sup> Ewell, Julian J.: **High Morale in Combat**, S. 20
- <sup>11</sup> Vgl. Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 55
- <sup>12</sup> Vgl. L'Etang, Hugh: **Übermüdung, Stress und Angst**, S. 48
- <sup>13</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 167
- <sup>14</sup> Ebenda, S. 166
- <sup>15</sup> Vgl. ebenda, S. 169
- <sup>16</sup> Vgl. Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 55
- <sup>17</sup> Kriegsnah ausbilden, aaO S. 166
- <sup>18</sup> Vgl. Kriegsnah ausbilden, S. 174
- <sup>19</sup> Vgl. Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 87 f.
- <sup>20</sup> Vgl. Schaeppi, H.: **Militärdienst; Schlaf und Schlafentzug**, S. 100
- <sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 101
- <sup>22</sup> Vgl. Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 54
- <sup>23</sup> Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 56
- <sup>24</sup> Gaedeke, Heinz: **Soldatische Menschenführung in Krisenlagen**, S. 404
- <sup>25</sup> Oechelhauser, Justus W.: **Wir zogen in das Feld**, S. 82
- <sup>26</sup> Vgl. Gaedeke, Heinz: **Soldatische Menschenführung in Krisenlagen**, S. 403
- <sup>27</sup> Wullich, Peter: **Kampfmoral und Technik im Falklandkonflikt**, S. 263
- <sup>28</sup> Eddy, Paul und andere: **Falkland**, S. 310
- <sup>29</sup> L'Etang, Hugh: **Übermüdung, Stress und Angst**, S. 46
- <sup>30</sup> Vgl. ebenda, aaO S. 46
- <sup>31</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 172
- <sup>32</sup> L'Etang, Hugh: **Übermüdung, Stress und Angst**, aaO S. 46
- <sup>33</sup> Vgl. Kriegsnah ausbilden, S. 165
- <sup>34</sup> Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 32
- <sup>35</sup> Erfahrungsberichte, S. 21
- <sup>36</sup> Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 37
- <sup>37</sup> Vgl. Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 32 f.
- <sup>38</sup> Oechelhauser, Justus W.: **Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis**, S. 113

- <sup>39</sup> Schramm, Josef: Menschenführung im Gefecht, S. 17
- <sup>40</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 66
- <sup>41</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 128
- <sup>42</sup> Lev, Yigal: Ich hasse den Krieg, S. 65
- <sup>43</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 89 f.
- <sup>44</sup> Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 362 f.
- <sup>45</sup> Auswertung des Falkland-Krieges für Ausbildung und Erziehung im Heer der Bundeswehr, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1986, S. 15
- <sup>46</sup> Karst, Heinz: Das Bild des Offiziers unter Berücksichtigung der Anforderungen in einem modernen Gefecht, S. 90
- <sup>47</sup> Maiziére, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 710
- <sup>48</sup> Vgl. Stahel, Albert A. und Bruderer, Paul: Afghanistan 1985/86, Besetzung und Kriegsführung der UdSSR, S. 14
- <sup>49</sup> Vgl. Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, S. 95 f.
- <sup>50</sup> Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 303
- <sup>51</sup> Vgl. vor allem Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 116 ff.; Pau-chard, Jean-Pierre: Kriegsgenügen – wehrpsychologisch betrach-tet, S. 92 ff.; Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 62 ff.; Wehrpsychologische Untersu-chungen, Heft 2/1984
- <sup>52</sup> Vgl. Belenky, Gregory/Noy, Shabtai/Solomon, Zahava: Battle Stress: The Israeli Experience, S. 29 und 32 ff.
- <sup>53</sup> Vgl. Dinglinger, Hans-Georg: Sanitätsdienstliche Erkenntnisse aus dem Falkland-Konflikt, S. 86 f.
- <sup>54</sup> Vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 66 und S. 70
- <sup>55</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 125
- <sup>56</sup> Oechelhauser, Justus W.: Wir zogen in das Feld, S. 110
- <sup>57</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 90
- <sup>58</sup> Vgl. Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisen-lagen, S. 404; vgl. Weilenmann, Martin: Führung in Krisenlagen, S. 318 f.
- <sup>59</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 49
- <sup>60</sup> Vgl. Wullich, Peter E.: Kampfmoral und Technik im Falkland-konflikt, S. 263; vgl. Dingemans, Peter: Führung unter Gefechts-bedingungen, S. 118

- <sup>61</sup> Dingemans, Peter: Führung unter Gefechtsbedingungen, aaO S. 118
- <sup>62</sup> Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 289
- <sup>63</sup> Vgl. Planta, Claudio von: Kampfgeist und Disziplin der afghanischen Mujaheddins, S. 90 f.
- <sup>64</sup> Vgl. Leutenegger, Erich: Jugend und Armee, vor allem S. 310 ff.
- <sup>65</sup> Vgl. Oechelhauser, Justus W.: Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis, S. 116
- <sup>66</sup> Maizière, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 709
- <sup>67</sup> Vgl. Hart, T.S.: Kampfgeist im Gefecht, S. 19
- <sup>68</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 51
- <sup>69</sup> Vgl. Bachofner, Hans: Angstbewältigung in der Schweizer Armee, S. 89
- <sup>70</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 154
- <sup>71</sup> Vgl. Marshall, S.L.A.: Soldaten im Feuer, S. 155 f.
- <sup>72</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 60
- <sup>73</sup> Ebenda, S. 161
- <sup>74</sup> Ebenda, S. 41
- <sup>75</sup> Ebenda, S. 130
- <sup>76</sup> Habe, Hans: Ob tausend fallen, S. 10
- <sup>77</sup> Vgl. Schoenau, Karl von: Kleine Truppenpsychologie, S. 186 f.
- <sup>78</sup> Hackworth, David H.: Baptism to Command, S. 41 f.
- <sup>79</sup> Vgl. Schoenau, Karl von: Kleine Truppenpsychologie, S. 187 ff.
- <sup>80</sup> Vgl. Shelyag, V. V./Glotochkin, A. D./Platonov, K. K.: Military Psychology (A Soviet View), Chapter 20 (The Structure of the Psychology of a Military Collective)
- <sup>81</sup> Vgl. Henderson, William D.: Why the Vietcong Fought, vor allem S. 88
- <sup>82</sup> Vgl. Marshall, S. L. A.: Überfall am Chongchon, S. 41; vgl. auch S. 19
- <sup>83</sup> Vgl. Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, S. 78
- <sup>84</sup> Meloy, Guy S.: Führung im Einsatz, S. 222; vgl. weitere Beispiele bei Hackworth, David H.: Baptism to Command, S. 39, und bei Bishop, Donald M.: Leadership, Followership and Unit Spirit, S. 55
- <sup>85</sup> Vgl. Clausen, Karl: Der Zusammenhalt an Bord, S. 46

## **Zu 6.4 Zwang**

- <sup>1</sup> Vgl. Marshall, S. L. A.: **Soldaten im Feuer**, S. 198
- <sup>2</sup> Vgl. Guggenbühl, Dietegen: **Individuelle Reaktionen auf Angst und Schrecken**, S. 130 f.
- <sup>3</sup> Vgl. Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 26
- <sup>4</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 160
- <sup>5</sup> Gaedeke, Heinz: **Soldatische Menschenführung in Krisenlagen**, S. 447
- <sup>6</sup> Vgl. Marshall S. L. A.: **Der Überfall am Chongchon**, S. 201
- <sup>7</sup> Vgl. Danzer, Herbert: **Menschenführung unter dem Einfluss von Stress und Panik**, S. 187
- <sup>8</sup> Vgl. Guggenbühl, Dietegen: **Die Panik**, S. 160
- <sup>9</sup> Vgl. Gaedeke, Heinz: **Soldatische Menschenführung in Krisenlagen**, aaO S. 447; vgl. Danzer, Herbert: **Menschenführung unter dem Einfluss von Stress und Panik**, aaO S. 187
- <sup>10</sup> Vgl. Dinter, Elmar: **Held oder Feigling**, S. 44 f.
- <sup>11</sup> Vgl. Gaedeke, Heinz: **Soldatische Menschenführung in Krisenlagen**, S. 444
- <sup>12</sup> Vgl. Herzog, Chaim: **Entscheidung in der Wüste**, S. 297
- <sup>13</sup> Vgl. Laffin, John: **The War of Desperation**, S. 118
- <sup>14</sup> Vgl. Wullich, Peter: **Kampfmoral und Technik im Falklandkonflikt**, S. 263 f.
- <sup>15</sup> Vgl. Scheitow, A./Korobejnikow, A.: **Soldat und Krieg**, S. 89
- <sup>16</sup> Vgl. Gaedeke, Heinz: **Soldatische Menschenführung in Krisenlagen**, aaO S. 447
- <sup>17</sup> Vgl. Preuss, Helmut: **Gruppensolidarität als Wehr- und Kampfmotiv**, S. 890
- <sup>18</sup> Vgl. Gaedeke, Heinz: **Soldatische Menschenführung in Krisenlagen**, aaO S. 447
- <sup>19</sup> Manstein, Erich von: **Soldat im 20. Jahrhundert**, S. 150
- <sup>20</sup> Brigadegeneral a. D. Heinz Karst im Gespräch mit dem Verfasser
- <sup>21</sup> Vgl. Oechelhauser, Justus W.: **Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis**, S. 124
- <sup>22</sup> Vgl. ebenda, S. 123
- <sup>23</sup> Gaedeke, Heinz: **Soldatische Menschenführung in Krisenlagen**, S. 443

## **Zu 6.5 Die Kampfgemeinschaft und ihre Bedeutung für den Führer**

- <sup>1</sup> Vgl. u.a. Kellett, Anthony: Combat Motivations, S. 41 ff.; Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 162 ff.; Preuss, Helmut: Gruppensolidarität als Wehr- und Kampfmotiv, S. 889 ff.; Schoenau, Karl von: Kleine Truppenpsychologie, S. 204 ff.; Tuggener, Heinrich: Psychologie der Truppenführung, S. 20 ff.
- <sup>2</sup> Vgl. zu dieser Problematik u.a. Steiger, Rudolf: Werden junge Erwachsene im Militärdienst überfordert?, S. 58 ff.; Fuhrer, Rudolf: Krise der Werte, in: Bumperlibum aberdran heianan, Festschrift Walter Schaufelberger, Aarau und Frankfurt am Main, 1985, S. 85 – 101
- <sup>3</sup> Vgl. Clausen, Karl: Der Zusammenhalt an Bord, S. 40
- <sup>4</sup> Bigler, Rolf: Der einsame Soldat, S. 55
- <sup>5</sup> Lev, Yigal: Ich hasse den Krieg, S. 93
- <sup>6</sup> Maiziére, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, S. 709
- <sup>7</sup> Steinhoff, Johannes: Führung im Krieg und im Gefecht, S. 12
- <sup>8</sup> Nittner, Ernst: Menschenführung im Heer der Wehrmacht und im Zweiten Weltkrieg, S. 148
- <sup>9</sup> Karst, Heinz: Die Kompanie – militärische Heimat des Soldaten, S. 66
- <sup>10</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 150
- <sup>11</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 21
- <sup>12</sup> Kriegsnah ausbilden, aaO S. 150
- <sup>13</sup> Maiziére, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, aaO S. 709
- <sup>14</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 39; vgl. auch das Beispiel auf S. 40
- <sup>15</sup> Gal, Reuven: Le moral au sein de l'unité: quelques observations sur la version israélienne, S. 22
- <sup>16</sup> Gal, Reuven: Characteristics of Heroism, S. 24
- <sup>17</sup> Vgl. Schoenau, Karl von: Kleine Truppenpsychologie, S. 225 ff., und derselbe: Kampfmoral, S. 97 ff.
- <sup>18</sup> Kriegsnah ausbilden, S. 161
- <sup>19</sup> Schoenau, Karl von: Kampfmoral, S. 99
- <sup>20</sup> Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 165

- <sup>21</sup> Vgl. Preuss, Helmut: Gruppensolidarität als Wehr- und Kampfmotiv, S. 891
- <sup>22</sup> Beermann, Eberhard: Die Infanteriegruppe, S. 171
- <sup>23</sup> Savage, Paul L./Gabriel, Richard A.: Cohesion and Disintegration in the American Army, S. 344
- <sup>24</sup> Vgl. Preuss, Helmut: Gruppensolidarität als Wehr- und Kampfmotiv, aaO S. 891; vgl. Nöbel, Wilhelm: Das Verhalten von Soldaten im Gefecht, S. 25 ff.
- <sup>25</sup> Vgl. Nöbel, Wilhelm: Das Verhalten von Soldaten im Gefecht, S. 18 f.
- <sup>26</sup> Oechelhauser, Justus W.: Wir zogen in das Feld, S. 26 f.
- <sup>27</sup> Ebenda, S. 132 f.
- <sup>28</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 64
- <sup>29</sup> Oechelhauser, Justus W.: Wir zogen in das Feld, S. 204
- <sup>30</sup> Vgl. Preuss, Helmut: Gruppensolidarität als Wehr- und Kampfmotiv, S. 890
- <sup>31</sup> Vgl. ebenda, aaO S. 890
- <sup>32</sup> Steinhoff, Johannes: Führung im Krieg und im Gefecht, S. 25
- <sup>33</sup> Gespräche mit israelischen Soldaten, S. 93
- <sup>34</sup> Vgl. Nöbel, Wilhelm: Das Verhalten von Soldaten im Gefecht, S. 21 f.
- <sup>35</sup> Beermann, Eberhard: Die Infanteriegruppe, S. 172
- <sup>36</sup> Oechelhauser, Justus W.: Wir zogen in das Feld, S. 77
- <sup>37</sup> Vgl. Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 43
- <sup>38</sup> Vgl. Isenhower jr., James P.: Cohesion – Finding the Key, S. 44
- <sup>39</sup> Vgl. Wullich, Peter E.: Kampfmoral und Technik im Falklandkonflikt, S. 264
- <sup>40</sup> Marshall, S. L. A.: Soldaten im Feuer, S. 65
- <sup>41</sup> Vgl. Gillooly, David H./Bond, Thomas C.: Assaults with Explosive Devices on Superiors: A Synopsis from Confined Offenders at the US Disciplinary Barracks, S. 700 f.; vgl. Bond, Thomas C.: The Why of Fragging, S. 1328 ff.
- <sup>42</sup> Dinter, Elmar: Held oder Feigling, S. 44
- <sup>43</sup> Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, S. 443
- <sup>44</sup> Schoenau, Karl von: Kleine Truppenpsychologie, S. 168
- <sup>45</sup> Vgl. Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 362
- <sup>46</sup> Vgl. Shalit, Ben: Israel and the Lebanon War, S. 19; vgl. Gal,

Reuven: Le moral au sein de l'unité: quelques observations sur la version israélienne, S. 22 f.

- <sup>47</sup> Vgl. Maizière, Ulrich de: Soldatische Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, aaO S. 709; vgl. Gizewski, Andreas: Personale und formale Autorität – ihre Spiegelung in zwei Beispielen aus der Literatur des I. und II. Weltkrieges, S. 273
- <sup>48</sup> Vgl. Tuggener, Heinrich: Psychologie der Truppenführung, S. 28 f.
- <sup>49</sup> Vgl. zur situativen Führungslehre: Mühlemann, Ernst: Das situationsgerechte Führungsverhalten, S. 14
- <sup>50</sup> Steinhoff, Johannes: Führung im Krieg und im Gefecht, S. 16
- <sup>51</sup> Gizewski, Andreas: Personale und formale Autorität – ihre Spiegelung in zwei Beispielen aus der Literatur des I. und II. Weltkrieges, S. 269 f.
- <sup>52</sup> Vgl. Maizière, Ulrich de: Soldatische Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, aaO S. 709
- <sup>53</sup> Ebenda, aaO S. 709
- <sup>54</sup> Karst, Heinz: Die Kompanie – militärische Heimat des Soldaten, S. 93
- <sup>55</sup> Beermann, Eberhard: Die Infanteriegruppe, S. 171
- <sup>56</sup> Vgl. Eddy, Paul und andere: Falkland, S. 332
- <sup>57</sup> Plehwe, F.-K. von: Reiter, Streiter und Rebell, S. 258
- <sup>58</sup> Savage, Paul L./Gabriel, Richard A.: Cohesion and Disintegration in the American Army, S. 362
- <sup>59</sup> Vgl. zur Pflege des Korpsgeistes: Bigler, Rolf: Der einsame Soldat, S. 152 ff.; Blades, Jon W.: Rules for Leadership, S. 100 f.; Hart, T.S.: Kampfgeist im Gefecht, S. 10; Henderson, Darryl: Cohesion, S. 21; Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, S. 99 f.; Kellett, Anthony: Combat Motivation, S. 322; Wullich, Peter E.: Kampfmoral und Technik im Falklandkonflikt, S. 263

## Zu 7. Zusammenfassung: Der Führer im Spiegelbild von Kriegserfahrungen

<sup>1</sup> TF 82, Ziffer 84<sup>1</sup>: «Sein Charakter und seine Persönlichkeit sind

ebenso wichtig wie sein Wissen und Können.» Vgl. DR 80, Ziffer 220<sup>3</sup>

- <sup>2</sup> Das DR 80 verlangt klar und unmissverständlich die Einhaltung der kriegsvölkerrechtlichen Gesetze. Vgl. zum Beispiel DR 80, Ziffer 202 V, 207<sup>4</sup>, 211<sup>4</sup>.

- <sup>3</sup> Vgl. TF 82, Ziffern 84<sup>1</sup> und 94<sup>2</sup>

- <sup>4</sup> TF 82 und DR 80 sprechen nur von der seelischen Widerstandskraft und der körperlichen Leistungsfähigkeit der Truppe, die der Führer zu erhalten bzw. zu fördern hat (vgl. TF 82, Ziffer 84<sup>3</sup>, und DR 80, Ziffer 258<sup>2</sup>). Offenbar wird dies beim Führer vorausgesetzt.

- <sup>5</sup> Keinerlei Hinweise in TF 82 oder DR 80. In der Schweizer Armee muss der Umgang mit der Angst gelernt werden. Vgl. dazu die Artikel von Bachofner, Hans: Angstbewältigung in der Schweizer Armee, S. 100, und Pauchard, Jean-Pierre: Der Umgang mit der Angst als einer menschlichen Grundkonstante, v. a. S. 30 f.

- <sup>6</sup> Vgl. TF 82, Ziffer 84<sup>1</sup>: «Der Vorgesetzte prägt mit seiner Haltung und seinem Beispiel, ...» Vgl. DR 80, Ziffer 223<sup>2</sup>: «Sie (= die Kommandanten, der Verf.) gewinnen durch das Vorbild ...»

- <sup>7</sup> Vgl. TF 82, Ziffer 121: «Der Führer wählt seinen Standort dort, wo er das Gefecht nachhaltig beeinflussen kann. Dabei muss dieser Standort gute Verbindungen zu Vorgesetzten und Unterstellten ermöglichen ...»

- <sup>8</sup> Kein Hinweis in TF 82 oder DR 80. Anscheinend werden Vorkämpfen und Vorsterben als Ausfluss aus dem vorbildlichen Verhalten verstanden, was es in letzter Konsequenz tatsächlich auch ist.

- <sup>9</sup> Kein Hinweis in TF 82 oder DR 80: Die Sprache wird offensichtlich dem Bereich Information zugewiesen.

- <sup>10</sup> Vgl. TF 82, Ziffern 125 ff., und DR 80, Ziffer 226<sup>2</sup>

- <sup>11</sup> Vgl. TF 82, Ziffer 87<sup>2</sup>, und DR 80, Ziffer 226<sup>2</sup> (am Schluss)

- <sup>12</sup> Keine expliziten Hinweise in der TF 82 oder im DR 80. Immerhin verfügt aber auch die Schweizer Armee über ein abgestuftes Sanktionensystem im Militärstrafgesetz und über Disziplinarstrafen. Vgl. den Ansatz in TF 82, Ziffer 85<sup>1</sup> (am Schluss).

- <sup>13</sup> Kein expliziter Hinweis in der TF 82 oder im DR 80 auf die Bedeutung der Kampfgemeinschaft. Wesentliches scheint mir aber TF 82, Ziffer 87<sup>1</sup> auszusagen: «Der Kommandant lebt mit seiner Truppe. Er muss die Gefahren und Entbehrungen mit ihr teilen.

Damit kann er sich ein Urteil über ihre Leistungsfähigkeit und ihre Bedürfnisse bilden.. Zudem erhält die Truppe Vertrauen in die Führung.»

### *zu 9. Zur Ausbildung und Erziehung*

- <sup>1</sup> Vgl. DR 80, Ziffer 257; vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 110 ff.
- <sup>2</sup> Vgl. Solenthaler, H. U.: Wann gilt ein Wehrmann als kriegstüchtig?, S. 697
- <sup>3</sup> Erich A. Kägi, langjähriger Militärredaktor der «Neuen Zürcher Zeitung» hat verschiedentlich die Schaffung eines «Lehrbataillons» gefordert, das ausländische Kriegsgeräte besitzt und ausländische Kampfesweisen beherrscht.
- <sup>4</sup> Vgl. dazu Lappert, H. U.: Gedanken eines Einheitskommandanten, S. 84; Müller, Georg: Probleme der Ausbildung in der Milizarmee – Gedanken eines abtretenden Kommandanten, S. 258 f.; Schmid, Eugen W.: Probleme der zielorientierten Ausbildung im WK, S. 29 – 31
- <sup>5</sup> Zumstein, Jörg: Die Armee und die Schweiz, S. 181
- <sup>6</sup> Karst, Heinz: Die Kompanie – militärische Heimat des Soldaten, S. 69 und S. 71
- <sup>7</sup> Vgl. Oetting, Dirk: Grundüberlegungen zur Motivation von Soldaten, S. 32
- <sup>8</sup> Mabillard, Roger: Ausbilden und erziehen, S. 11
- <sup>9</sup> Vgl. Leutenegger, Erich: Jugend und Armee, S. 328
- <sup>10</sup> Vgl. Zumstein, Jörg: Die Armee und die Schweiz, S. 55 f.
- <sup>11</sup> Vgl. DR 80, Ziffer 258 III
- <sup>12</sup> Vgl. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, S. 116 – 124

### *zu 10. Zur Führerauswahl*

Vgl. Mabillard, Roger: Ausbilden und erziehen, S. 12

- Henderson, William D.: *Why the Vietcong Fought (A Study of Motivation and Control in a Modern Army in Combat)*, Westport – Connecticut – London 1979
- Herzog, Chaim: *Entscheidung in der Wüste*, 2. Auflage, Frankfurt a. Main – Berlin – Wien 1975
- Herzog, Chaim: *Kriege um Israel*, Frankfurt a. Main – Berlin – Wien 1984
- Karst, Heinz: *Das Bild des Soldaten*, Boppard am Rhein 1964
- Kellett, Anthony: *Combat Motivation (The Behavior of Soldiers in Battle)*, Boston – The Hague – London 1982
- Laffin, John: *The War of Desperation (Lebanon 1982 – 85)*, London 1985
- Leutenegger, Erich: *Jugend und Armee (Die Entwicklung der Einstellung zur Armee während der Rekrutenschule)*, Dissertation St. Gallen 1986, difo-Druck Bamberg 1986
- Lev, Yigal: *Ich hasse den Krieg*, Frankfurt a. Main 1969
- Lowry, Timothy S.: *And Brave Men, Too*, New York 1985
- Macksey, Kenneth: *Guderian der Panzergeneral*, Düsseldorf und Wien 1976
- Malone, Dandridge M.: *Small Unit Leadership*, Presidio Press USA 1983
- Manstein, Erich von: *Soldat im 20. Jahrhundert*, 2. Auflage, Koblenz 1983
- Marshall, S. L. A.: *Soldaten im Feuer*, Frauenfeld 1951
- Marshall, S. L. A.: *Der Überfall am Chongchon*, Frauenfeld 1954
- Menth, Willi: *Führung und Führungsstil in der Armee*, Reinach 1974
- Mühlemann, Ernst: *Das situationsgerechte Führungsverhalten*, Wolfsbergschriften Band 2, Weinfelden 1977
- Nittner, Ernst: *Menschenführung im Heer der Wehrmacht und im Zweiten Weltkrieg*, in: *Menschenführung im Heer*, Band 3 (Vorträge zur Militärgeschichte), Herford und Bonn 1984, S. 139 – 182
- Oechelhauser, Justus W.: *Wir zogen in das Feld*, Knaur Taschenbuch Nr. 1076, 2. Auflage
- Plehwe, K.-F. von: *Reiter, Streiter und Rebell*, Schäubleverlag (ohne Ortsangabe) 1976
- Riklin, Alois: *Milizdemokratie*, in: *Staatsorganisation und Staatsfunktionen im Wandel (Festschrift für Kurt Eichenberger)*, Basel – Frankfurt a. Main 1982, S. 41 – 57

- Scheltow, A./Korobejnikow, A.: Soldat und Krieg (übersetzt von Bruderer, Georg), Schweizerisches Ost-Institut, Band 21
- Schumacher, Edgar: Vom Beruf des Offiziers, Zürich 1957
- Schumacher, Edgar: Brevier des Offiziers (Zitate und Texte ausgewählt und bearbeitet von Wetter, Ernst), Frauenfeld 1983
- Seethaler, Frank: Führung in Armee und Wirtschaft, in: Festschrift «Führung» zum 25-jährigen Bestehen der Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung, S. 31 – 45
- Shelyag, V. V./Glotochkin, A. D./Platonov, K. K.: Military Psychology (A Soviet View), translated and published under the auspices of the US Air Forces, Moscow 1972
- Steiger, Rudolf: Panzertaktik im Spiegel deutscher Kriegstagebücher 1939 – 1941, Freiburg im Breisgau 1973
- Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert?, Frauenfeld 1986
- Sperber, Manès: All das Vergangene ..., Lizenzausgabe für den Buchclub Ex Libris Zürich, Zürich 1984
- Tuchmann, Barbara: In Geschichte denken (Essays), Fischer Taschenbuch 4304, Frankfurt a. Main 1984
- Tuggener, Heinrich: Psychologie der Truppenführung, in: Truppenpsychologie, Gesamtverteidigung und Armee Band 5, 2. Auflage, Frauenfeld 1980, S. 16 – 39
- Schoenau, Karl von: Kleine Truppenpsychologie, München – Basel 1964
- Vegetius, Flavius Renatus: Epitoma Rei Militaris – Das gesamte Kriegswesen (neu übersetzt und kommentiert von Wille, Fritz), Aarau – Frankfurt a. Main – Salzburg 1986
- Wetter, Ernst: Militärische Zitate, Frauenfeld 1984
- Zumstein, Jörg: Die Armee und die Schweiz (Jörg Zumstein im Gespräch mit Peter Amstutz), Freiburg im Uechtland 1985

## *2. Fachzeitschriften und Zeitungen*

- Bachofner, Hans: Angstbewältigung in der Schweizer Armee, in: SAMS-Informationen Nr. 2/1984, S. 87 – 101
- Bachofner, Hans: Führung im Kampf: Innovation auf Leben und Tod, in: ASMZ 1/1985, S. 36 – 38

- Bachofner, Hans:** Sinn und Unsinn der Zahl in der militärischen Führung (unter besonderer Berücksichtigung der Führung im Kampf), Vortrag gehalten vor dem SAMS am 31. 10./1. 11. 1986
- Belenky, Gregory L./Noy, Shabtai/Solomon, Zahava:** Battle Stress: The Israeli Experience, in: *Military Review*, July 1985, S. 28 – 37
- Bishop, Donald M.:** Leadership, Followership and Unit Spirit, in: *Air Force Magazine*, December 1977, S. 52 – 56
- Bond, Thomas C.:** The Why of Fragging, in: *Journal Psychiatry*, 133, Nr. 11/1976, S. 1328 – 1331
- Bruhn, Joachim:** Menschenführung im Gefecht, in: *Texte und Studien Zentrum Innere Führung der Bundeswehr*, Heft 1/1985, S. 104 – 126
- Carrel, L. F.:** Die Kämpfe im Ia Drang Tal, in: *ASMZ* 2/1976, S. 56 f., und *ASMZ* 3/1976, S. 89 – 91
- Clausen, Karl:** Der Zusammenhalt an Bord – ständiger Auftrag der Offiziere und Unteroffiziere, in: *Texte und Studien Zentrum Innere Führung der Bundeswehr*, Heft 2/1986, S. 32 – 54
- Danzer, Herbert:** Menschenführung unter dem Einfluss von Stress und Panik (Versuch von Denkanstößen für Erziehung und Ausbildung), in: *Truppenpraxis*, Nr. 3/1981, S. 183 – 187
- Dingemans, Peter:** Führung unter Gefechtsbedingungen, in: *Marine-Rundschau*, Nr. 3/1983, S. 114 – 120
- Dinglinger, Hans-Georg:** Sanitätsdienstliche Erkenntnisse aus dem Falkland-Konflikt, in: *Wehrmedizin und Wehrpharmazie*, 1/1985, S. 80 – 87
- Dinter, Elmar:** Anforderungen im Gefecht als Maßstab für die Ausbildung, Bildung und Erziehung von Soldaten, in: *Texte und Studien Zentrum Innere Führung der Bundeswehr*, Heft 2/1983, S. 30 – 49
- Duić, Mario:** Der Kitt der Armee: Vertrauen, in: *Truppendifenst*, Nr. 1/1983, S. 1 – 7
- Eisenreich, Herbert:** Über die Panik im Krieg, in: *Truppendifenst*, Nr. 3/1974, S. 234 – 238
- Erlach, Georg von:** Instruktionsoffizier – Schlüsselberuf für unsere Armee, in: *150 Jahre Schweizerische Offiziersgesellschaft*, Frauenfeld 1983, S. 84 – 85
- Ewell, Julian J.:** High Morale in Combat, in: *Military Review*, June 1982, S. 19 – 33

- Gaedeke, Heinz: Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, in:  
ASMZ Nr. 11/1975, S. 401 – 404, und ASMZ Nr. 12/1975, S.  
443 – 447
- Gal, Reuven: Characteristics of Heroism, in: Stress in Israel (Editor:  
Brenzitz, S.), New York 1980
- Gal, Reuven: Le moral au sein de l'unité: quelques observations sur la  
version israélienne, in: FORUM, Nr. 5/1984, S. 18 – 24
- Gillooly, David H./Bond, Thomas C.: Assaults with Explosive Devi-  
ces on Superiors: A Synopsis of Reports from Confined Offen-  
ders at the US Disciplinary Barracks, in: Military Medecine, Oc-  
tober 1976, S. 700 – 702
- Gizewski, Andreas: Personale und formale Autorität – ihre Spiege-  
lung in zwei Beispielen aus der Literatur des 1. und 2. Weltkrieges,  
in: Naturwissenschaftliche Rundschau 1970, S. 264 – 274
- Hackworth, David H.: Baptism to Command, in: Infantry, Nov – Dez  
1967, S. 38 – 44
- Hanslin, Randolph: Der Panzerkampf im Sechstagekrieg, Juni 1967, in:  
ASMZ Nr. 2/1976, S. 49 – 53
- House, Jeffrey L.: Leadership Challenges on the Nuclear Battlefield,  
in: Military Review, March 1985, S. 60 – 69
- Isenhower jr., James P.: Cohesion – Finding the Key, in: Military  
Review, October 1981, S. 42 – 49
- Karst, Heinz: Anforderungen im Gefecht als Massstab für die Ausbil-  
dung, Bildung und Erziehung von Soldaten, in: Texte und Studien  
Zentrum Innere Führung der Bundeswehr, Heft 2/1983, S. 69 –  
106
- Karst, Heinz: Das Bild des Offiziers unter Berücksichtigung der An-  
forderungen in einem modernen Gefecht, in: Texte und Studien  
Zentrum Innere Führung der Bundeswehr, Heft 1/1985, S. 62 –  
103
- Karst, Heinz: Die Kompanie – Militärische Heimat des Soldaten, in:  
Texte und Studien Zentrum Innere Führung der Bundeswehr,  
Heft 2/1986, S. 55 – 94
- Klein, Kurt: Angst als Kriegsrealität – Angstbewältigung als Ausbil-  
dungsaufgabe im Frieden, in: SAMS-Informationen, Nr. 2/1984,  
S. 35 – 67
- Kurz, Hans-Rudolf: Israelische Leitideen über Krieg und Kriegfüh-  
rung – die Grundgedanken des Generals Moshe Dayan, in: Der  
Fourier 8/1967, S. 325 – 328

- Lappert, H. U.: Gedanken eines Einheitskommandanten, in: ASMZ Nr. 3/1976, S. 83 – 84
- Leske, Martin: Mittel gegen Panik, in: Truppenpraxis, Heft 6/1965, S. 427 – 434
- L'Etang, Hugh: Übermüdung, Stress und Angst (Faktoren der Moral der Truppe), in: Information für die Truppe, Heft 1/1982, S. 43 – 55
- Lippert, Ekkehard: Die kleine Kampfgemeinschaft in der Grauzone, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte, Heft 39, München 1985, S. 1 – 16
- Mabillard, Roger: Ausbilden und erziehen, in: Ansprachen an der Jubiläumsfeier der Schweizerischen Offiziersgesellschaft zum 150-jährigen Bestehen, Beilage zur ASMZ Nr. 1/1984, S. 10 – 13
- Maizière, Ulrich de: Persönliche Erfahrungen zu Fragen der Menschenführung im Frieden, in Krisen und im Kriege, in: Truppenpraxis, Nr. 10/1983, S. 707 – 713
- Meloy, Guy S.: Führung im Einsatz, in: Truppendienst, Nr. 3/1974, S. 221 – 223
- Mühlemann, Ernst: Kaderausbildung – vergleichende Beurteilung zwischen Privatwirtschaft und Armee, in: SAMS-Informationen, Nr. 1/1978, S. 34 – 43
- Müller, Georg: Probleme der Ausbildung in der Milizarmee – Gedanken eines abtretenden Kommandanten, in: ASMZ Nr. 5/1984, S. 258 f.
- Oechelhauser, Justus W.: Der Kompaniechef der Wehrmacht – seine Führungsgrundsätze und Führungspraxis, in: Texte und Studien Zentrum Innere Führung der Bundeswehr, Heft 2/1986, S. 95 – 128
- Oetting, Dirk: Grundlagenüberlegungen zur Motivation von Soldaten, in: Texte und Studien Zentrum Innere Führung der Bundeswehr, Heft 1/1985, S. 6 – 33
- Panzerschlacht Sinai 14. 10. 1973, in: ASMZ Nr. 1/1981, S. 5 – 10, und ASMZ Nr. 2/1981, S. 65 – 70
- Pauchard, Jean-Pierre: Der Umgang mit der Angst als einer menschlichen Grundkonstante, in: SAMS-Informationen Nr. 2/1984, S. 5 – 34
- Pauchard, Jean-Pierre: Kriegsgenügen – wehrpsychologisch betrachtet, in: 150 Jahre Schweizerische Offiziersgesellschaft, Frauenfeld 1983, S. 92 – 95

- Planta, Claudio von:** Kampfgeist und Disziplin der afghanischen Mujaheddins, in: *ASMZ* Nr. 2/1986, S. 90 – 92
- Pleiner, Horst:** Infanterie im Falklandkrieg 1982, in: *Österreichische Militärische Zeitschrift*, Heft 4/1985, S. 326 – 339
- Preuss, Helmut:** Gruppensolidarität als Wehr- und Kampfmotiv, in: *Truppenpraxis*, Nr. 12/1983, S. 886 – 891
- Prosch, Geoffrey G.:** Israeli Defense of the Golan, in: *Military Review*, Nr. 10/1979, S. 2 – 13
- Sandart, Hans-Henning von:** Mut zum Erziehen, in: *Informationen für die Truppe*, 6/1985, S. 29 – 37
- Savage, Paul L./Gabriel, Richard A.:** Cohesion and Disintegration in the American Army (An Alternative Perspective), in: *Armed Forces and Society*, Volume 2 No 3, May 1976, S. 340 – 376
- Schaeppi, H.:** Militärdienst, Schlaf und Schlafentzug, in: *Médecine Militaire*, Nr. 4/1986, S. 98 – 102
- Schaufelberger, Walter:** Militärgeschichte – das fehlte noch!, in: Beifl. zur *ASMZ* Nr. 3/1987, S. 2 – 6
- Schmid, Eugen W.:** Probleme der zielorientierten Ausbildung im Wiederholungskurs, in: *Zielorientierte Ausbildung*, Beilage zur *ASMZ* Nr. 6/1983, S. 29 – 32
- Schoenau, Karl von:** Kampfmoral, in: *Der Schweizer Soldat*, November 1967, S. 90 – 131
- Schramm, Johann:** Erziehung zum Offizier, in: *Kampftruppen/Kampfunterstützungstruppen* 2/1985, S. 89 – 92
- Solenthaler, H. U.:** Wann gilt ein Wehrmann als kriegstüchtig?, in: *ASMZ* Nr. 12/1983, S. 697 – 699
- Stahel, Albert A./Bruderer, Paul:** Afghanistan 1984/85, Besetzung und Widerstand, Beilage zur *ASMZ* Nr. 12/1985
- Stahel, Albert A./Bruderer, Paul:** Afghanistan 1985/86, Besetzung und Kriegsführung der UdSSR, Beilage zur *ASMZ* Nr. 12/1986
- Steinhoff, Johannes:** Führung im Krieg und im Gefecht – die Bedeutung kriegsnaher Ausbildung für moderne Luftwaffen, in: *Texte und Studien Zentrum Innere Führung der Bundeswehr*, Heft 2/1986, S. 4 – 31
- Weilenmann, Martin:** Führung in «Krisensituationen», in: *ASMZ* Nr. 5/1987, S. 317 – 319
- Wullich, Peter E.:** Kampfmoral und Technik im Falklandkonflikt, in: *Soldat und Technik* 5/1983, S. 262 – 264

### **3. Amtliche und halbamtlche Dokumente**

- Ausschnitte aus Panzergefechten und Schilderungen von israelischen Panzeroffizieren (Yom-Kippur-Krieg), in: Menschenführung im Gefecht, Führungsakademie der Bundeswehr, Anlage 13 zu Seminar Menschenführung, Hamburg 1986
- Ben-Ari, Nathan: Bericht über persönliche Erfahrungen im Yom-Kippur-Krieg, Stab der Gruppe für Ausbildung (Eidgenössisches Militärdepartement), Referat anlässlich des Schulkommandantenrapports 1976, klassifiziert
- Das Gefecht bei Belen an der Warthe (Polen 1939), in: Menschenführung im Gefecht, Anlage 4, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1986
- Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 80), erlassen am 27. 6. 1979 vom Schweizerischen Bundesrat, gültig ab 1. 1. 1980
- Erfahrungsberichte (Auszüge) aus dem Polenfeldzug 1939, in: Menschenführung im Gefecht, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1986
- Hart, T. S.: Kampfgeist im Gefecht, in: Menschenführung im Gefecht (Teil 3 – Anlagen), Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1986
- Kriegsnah ausbilden (Hilfen für den Gefechtsdienst aller Truppen), Heeresamt der Bundeswehr, Bearbeiter Oberstlt G. Elser, 1985
- Nöbel, Wilhelm: Das Verhalten von Soldaten im Gefecht, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1980
- Ritterkreuzakten, in: Menschenführung im Gefecht, Anlage 7, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1986
- Schramm, Johann: Menschenführung im Gefecht, Vortragsskriptum für die Lehrgruppe B an der Kampftruppenschule 2 der Bundeswehr in Munster, 1985
- Shalit, Ben: Israel and the Lebanon War – Psychological Attrition and the Face of Battle, FOA Report C 50026-H3; Herausgeber: National Defence Research Institute (Schweden), Stockholm 1985
- Truppenführung der Schweizerischen Armee (TF 82), gültig ab 1. 1. 1983, klassifiziert
- Wehrpsychologische Untersuchungen, Heft 2/1984, Bundesministerium der Verteidigung (Bundesrepublik Deutschland), 1984

# Stichwörterzeichnis

- Abenteuertraining 57  
Ablösung 88 f, 135  
Ablösungssystem 119  
Agitation 85  
Aktivität 78, 101  
Alarmeinheit 117 f  
Alter 51 f, 134  
Altersgrenzen 52  
Angst 20 ff, 51, 101 f, 114, 125, 135  
– gefühle 21 f, 53 ff  
– überwindung 22, 27, 53 ff, 134  
Anschlag 124 f  
Anwesenheit 64 f, 75, 101, 134  
Appell, direkter 107  
, indirekter 107  
Apathie 75  
Arbeitstherapie 101 f  
Arzneimittel 93  
Auflösungserscheinung 107, 119  
Auftragstaktik 43, 47, 49, 133, 144, 154  
Augenkontakt 80, 87  
Ausbilder 41, 152 ff  
Ausbildung 22, 29, 41, 57, 131, 141 ff  
Ausfälle, psychische 98 f, 117, 132  
Ausrüstung 26, 138 ff  
Aussenseiter 122, 124  
Autorität 40 f, 49, 74, 105, 148, 152  
Auszeichnung 72 f  
Beerdigung 98  
Befehlsgebung 75, 80  
Beispiel 57 ff, 66 ff, 134, 136, 150, 153, 155  
Belastbarkeit 49 ff, 81, 87, 134  
Berufsgruppe 113  
Berufssoldat 152 ff  
Bildung 26, 39  
Blindgänger 122  
Brutalität 35, 107  
Chaos 21, 55  
Charaktereigenschaften 29 ff, 133, 148  
Deserteur 122  
Dienstmotivation 23, 101  
Disziplin 102 f, 153  
Disziplinarstrafen 111, 136  
Drill 145 f, 147  
Drohung 109  
Druck, physischer 121 f, 123 f  
, psychischer 121 f, 123 f  
Ehre 39, 112, 131, 136  
Einflussnahme 75, 106  
Einsatzprinzipien 42  
Einsatzverband 132, 138  
Einzelgänger 113, 123  
Elitetruppen 99, 131 f  
Entschluss 51 f  
– fassung 33, 53  
, intuitiver 33, 53  
Erfolg 33, 41, 53, 72, 84, 132, 134, 138, 143  
Erholung 90 ff, 99, 129, 135  
Erschöpfung 89  
Erzieher 152 ff  
Erziehung 141 ff, 152, 154  
Ethik 33 ff, 39

- Fachautorität** 41, 49, 153, 155  
**Feindbild** 47, 49, 133, 154  
**Faktoren, angstüberwindende**  
     22, 102  
     ,kampfmotivations-  
     fördernde 24  
**Familie** 26, 113 f  
**Feldpost** 94 f, 135  
**Feldprediger** 99 ff  
**Feuer** 20 f, 76, 79  
**Fitness** 51  
**Flucht nach vorne** 62 f  
**Führer** 16  
     – ausfall 73 f  
     – auswahl 148 ff  
     – formeller 124, 136  
     – idealer 29, 32  
     – informeller 124, 136, 148  
     – persönlichkeit 25, 29 ff,  
       64, 125 f, 136  
     – taktischer 63 f  
     – schulung 43, 57, 146 f  
**Führung(s)** 16 f, 22, 25 f  
     – anspruch 56, 153  
     – aufgabe 80  
     – bedürfnis 57, 60, 114, 127  
     – eingriff 106  
     – erfolg 29, 84  
     – erwartung 127, 133  
     – fehler 149 f  
     – grundsätze 43  
     – mittel 75, 107, 139  
     – psychologie 29, 63, 127  
     – verantwortung 55 f, 62,  
       105, 107, 134  
     – von hinten 63 f, 134  
     – von vorne 61 f, 134  
**Fürsorge** 86 ff, 135 f  
     – massnahmen 86 ff, 138  
**Funk** 60, 77 f, 139  
**Furcht** 21  
**Frontnähe** 99  
**Frustration** 38  
**Gefallene** 95 ff, 135  
**Gefangenschaft** 38, 128 f  
**Gefechtsfeld** 19 ff, 141  
**Gefolgschaft** 33, 127, 136, 153  
**Geheimhaltung** 81  
**Gehorsamsverweigerung** 107,  
     123 f  
**Genesene** 99, 111 f, 115 f, 119,  
     129  
**Gerechtigkeit** 102  
**Gespräch** 75 f, 94, 99, 101  
**Gewalt** 107 ff  
**Gewissensentscheid** 33 ff  
**Glaube** 26, 39, 52, 99 ff  
     – christlicher 38 f  
     – mohammedanischer 101  
**Grad** 16  
     – abzeichen 112  
**Grausamkeit** 34 ff  
**Grenzsituation** 35, 107  
**Greueltat** 34 ff  
**Gruppen**  
     – bedürfnis 127  
     – dynamik 121 ff  
     – kohäsion 99, 115 ff, 119,  
       127  
     – moral 107  
**Guerilla** 38  
**Hass** 36 ff  
**Härte** 105 ff, 135, 145 f  
**Haufen** 114 f  
**Heimat** 23, 114 f  
**Held** 117, 122  
**Herz** 87, 107  
**Hingabe** 107  
**Ideologie** 24, 105  
**Inaktivität** 75, 101  
**Information** 79 ff, 135  
**Integration** 119, 127  
**Intuition** 17, 47 ff, 87, 133,  
     150

- Kameradschaft 114 f, 127, 131, 142 ff
- Kampf
  - eifer 43
  - gemeinschaft 24, 105, 107, 113 ff, 120 f, 125 ff, 136
  - moral 80, 96, 114, 118, 125
  - motiv 121
  - motivation 23 f, 27
  - reaktion 21 f, 98 f
  - unterstützung 28
  - wert 86, 113, 126
- Kennen 24, 81, 86 ff, 99, 135
- Kenntnis 41 ff, 127, 133, 146, 154
- Kohäsionsfaktor 126
- Kollektivstrafe 112
- Kompanie 113 f, 143 f
- Können 41 ff, 133, 141, 145 f
- Kontinuität 129 ff
- Kontrolle 103 ff
- Konzentration 103, 106
- Korpsgeist 114, 131 f, 138, 142
- Kräfte, seelische 52 f, 56 f
  - ethische 52
- Krieg(s)
  - bild 19 ff, 145
  - erfahrung 17 f
  - lehre 17 f
  - tüchtigkeit 137, 141, 148
  - völkerrecht 35, 38, 110 f, 133
- Krise 47, 79, 84, 103, 107, 134, 146
- Kurzschlaf 91
- Lähmung 75
- Leerlauf 101
- Leistungsfähigkeit 49 f, 52, 56, 90 ff, 134, 141, 154
- Massnahmen
  - organisatorische 129
- repressive 111 f
- unpopuläre 102, 105 f, 135
- Meuterer 123
- Militärgeschichte 14, 154
- Militärpfarrer 56, 99 f
- Moral 23, 40, 59, 81, 97, 99, 114, 126, 129, 133 ff
- Motivationsfaktor 37
- Mujaheddin 97, 101
- Mut 55, 134, 139
  - training 57, 134, 149
- Nachrichten 79, 84, 87
- Nation 113
- Neuer 119 f
- Ordnung 102
- Orientierungslosigkeit 125
- Panik 21 f, 87, 107, 109, 135
  - Sperre 69
  - Sturm 69
- Partisan 38
- Passivität 123
- Personalergänzungssystem 119, 129
- Persönlichkeit 17, 26, 29 ff, 105, 133, 136, 148
- Polit-Offizier 105
- Primärgruppe 113 f, 120
- Privilegien 59
- Propaganda 38, 85 f, 114
- Psychische Ausfälle 87, 98 f, 117, 132, 135
- purity of arms 40
- Rache 38
- real soldiers 38
- Religion 39, 100
- Reserven 44 f, 139
- Resistenz 51
- Risiko 24, 44, 135
- Rotationssystem 119, 129, 131

- Sanitätsdienst 96 ff  
Schlaf 91 ff  
– entzug 50 f, 93  
– störung 50  
Schock 21  
Schusswaffengebrauch 109 f  
Seelsorge 99 ff, 135  
Sekundärgruppe 113 f  
Selbst  
– ergänzung 129  
– vertrauen 22, 26, 143  
Soldatenberuf 152 ff  
Soldatentum 39, 152  
Sorge um das Wohl 86  
Sprache 75 ff, 135, 153  
Stellvertretung 93  
Stimme 54, 56, 80  
Stress 38, 47, 51, 134, 149 f  
Stufe, taktische  
, operative  
Symbole 132, 138  
Tapferkeit 57, 72  
Technik 50, 60  
Therapien 101 f, 135  
Täuschung 81  
Tradition 52, 131 f  
Treue 39, 95  
Trost 99  
Tuchfühlung 80
- Überraschung 55  
Unterstützung(s)  
– feuer 43, 49  
– truppe 28, 46  
Urlaubssperre 91  
Urteil, kriegsgerichtliches 111 f,  
136
- Verantwortung 57, 73, 105, 107,  
134, 141  
Verbindung, lebendige 94  
Verbindungsmittel 33  
Verhaltensmassstäbe 40
- Verlustquoten 72  
Versager 52, 53 f, 55, 88 f,  
124, 136  
Vertrauen 22, 32 f, 42, 57, 60, 77,  
81, 94 f, 105 f, 124 f, 126 ff,  
133 ff, 138, 143  
Verpflegung 51, 90, 135  
Verwundete 95 ff, 115 f, 135  
Vorangehen 72  
Voraussicht 45  
Vorbild 57 ff, 67, 95, 134  
Vorkämpfen 66 ff, 134 f  
Vorleben 67, 134  
Vorsterben 66 ff, 134 f
- Waffe 22, 41 f, 108 ff, 121, 133,  
136, 138 f  
Waffenstolz 131 f  
Warnschuss 109  
Warten 75, 101, 135  
Wehrmotivation 23, 26  
Werte, ethische 33 ff, 111 f, 133  
, sittliche 33 ff, 111 f, 133  
Wertvorstellung 39 f  
Wohl 86 ff, 105
- Zechen 114  
Zeitdruck 134, 145  
Zellsystem 105  
Zivilbevölkerung 23 f, 37  
Zwang(s) 107 ff, 136  
– lage 33 ff  
– massnahmen 107 ff, 136

# **Der Autor**

**Ulrich Zwygart**

**Dr. iur., Fürsprecher**

**Hauptmann. Zur Zeit Generalstabsoffizier in einer  
mech. Division. Berufsoffizier der Schweizer Armee**

- Gibt es den idealen Führer?
- Sollte sich ein Führer in allen Situationen des Krieges an das Kriegsvölkerrecht halten?
- Wie überwindet ein Führer seine normale Angst?
- Ist das Vorbild eines Führers ein entscheidender Faktor für die Kampfmotivation von Soldaten?
- Wo ist der geeignete Standort eines Führers im Gefecht?
- Warum ist der Führerausfall in der Regel hoch?
- Wie spricht ein Führer zu seinen Soldaten im Gefecht?
- Welchen Einfluss haben Fürsorgemassnahmen eines Führers auf den Kampfwert einer Truppe?
- Sollte ein Führer seine Soldaten mit Herz und/oder mit Härte führen?
- Wie kann ein Führer verschworene Kampfgemeinschaften beeinflussen?

Diese und weitere Fragen beantwortet der Autor wissenschaftlich fundiert, engagiert und praxisbezogen.

Mit einem Vorwort von Brigadegeneral a.D. Heinz Karst

**Huber**

ISBN 3-7193-0986-X