Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 37 (1961-1962)

Heft: 3

Artikel: Der Divisionskommandant

Autor: Ernst, A.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-704068

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

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

Der Divisionskommandant

Oberstdivisionär A. Ernst, Kdt. 8. Division

I. Allgemeines

Stellung und Aufgabe des Divisionskommandanten können von den verschiedensten Gesichtspunkten aus beschrieben werden. Man könnte zum Beispiel untersuchen, welche Folgerungen sich aus seinem eigenartigen, beamtenähnlichen Statut ergeben. Das möchte ich nicht tun, sondern ich will versuchen, seine persönliche Situation und Tätigkeit vom praktischen, nicht vom juristischen Standpunkt aus zu schildern.

Der Divisionskommandant genießt in der Gestaltung seiner Arbeit große Selbständigkeit. Eine Folge davon ist, daß jeder seine Aufgabe anders anpackt. Im Grunde genommen existiert «*der*» Divisionskommandant nicht, sondern es gibt neun (demnächst zwölf) schweizerische Divisionäre, die sich hinsichtlich Herkunft, Charakter, Berufsauffassung und Lebensgewohnheiten deutlich voneinander unterscheiden. Jeder hat seinen persönlichen Stil, im Dienst wie im privaten Bereich. Keiner von ihnen ist legitimiert, für seine Kameraden zu sprechen und über die Tätigkeit des Divisionskommandanten Allgemeingültiges auszusagen. Die folgenden Ausführungen beruhen auf persönlichen Erfahrungen, die naturgemäß subjektiv gefärbt sind.

II. Die persönliche Stellung des Divisionskommandanten

1. Der Divisionskommandant ist — seit 1912 — *Berufsoffizier*. Er steht zwar nicht dauernd im Dienst, aber er hat sich hauptamtlich militärischen Aufgaben zu widmen. In erster Linie soll er sich mit seiner Division abgeben. Man erwartet aber auch von ihm, daß er sich mit allgemeinen militärischen Fragen befaßt. Er soll die Fachliteratur studieren, auf Erkundungen das Land kennen lernen und sich seine Gedanken über alle Probleme der Kriegführung machen. Vielleicht nimmt er in der Presse Stellung zu militärischen Fragen oder er wirkt als Dozent an der Militärschule der ETH oder einer Universität. Er sollte sich ferner mit den großen geschichtlichen und politischen Zusammenhängen beschäftigen, sonst läuft er Gefahr, einseitig militärisch zu denken. Endlich ist es wichtig, daß er in irgend einer außermilitärischen Nebenbeschäftigung den nötigen Abstand von seiner beruflichen Tätigkeit gewinnt.

2. Der Divisionskommandant ist in der Einteilung seiner Arbeit völlig frei. Er verfügt über die nötige Zeit, um seine Aufgabe ohne Hast erfüllen zu können. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß er alles, was er nicht unbedingt selber tun muß, seinem ständigen Bureau oder seinem Stab delegiert. Einzig die Ausbildung und die personellen Angelegenheiten sollte er nicht anderen übertragen. Sonst aber ist er frei, den Umfang seiner persönlichen Tätigkeit zu bestimmen. Selbstverständlich befreit ihn die Delegation nicht von seiner Verantwortlichkeit. Es mag sein, daß gelegentlich einmal ein Fehler unterläuft, der vermieden worden wäre, wenn sich der Divisionskommandant selber um das betreffende Geschäft gekümmert hätte. Aber es lohnt sich, ein «calculated risk» in Kauf zu nehmen, im Bewußtsein, daß die Entlastung von nebensächlichen Arbeiten Zeit und Kraft gibt, die *entscheidenden* Dinge recht zu tun.

3. In seinem Bereich vertritt der Divisionskommandant die Armee gegenüber den zivilen Behörden und der Bevölkerung. Er hat von Zeit zu Zeit mit den Kantonsregierungen zu verhandeln, vor allem über personelle Fragen. Es ist ganz natürlich, daß die Vertreter der Kantone in erster Linie die politischen und regionalen Gesichtspunkte berücksichtigen, während der Divisionskommandant vor allem das militärische Interesse zu wahren hat. In einem offenen, von beidseitigem Verständnis und Vertrauen getragenen Gespräch wird es immer möglich sein, vernünftige Lösungen zu finden.

Der Divisionskommandant nimmt an Staatsakten und Feiern teil. Er hat ferner Gelegenheit, in Vorträgen weitere Kreise mit den militärischen Problemen vertraut zu machen. Die Erfüllung dieser Aufgabe verschafft ihm wertvolle Kontakte mit den verschiedensten Persönlichkeiten. Empfänge durch die Kantonsregierungen, die Teilnahme an Landsgemeinden und historischen Festen, aber auch Besuche in Klöstern und Kollegien oder Diskussionen in Schulen und Staatsbürgerkursen gehören zu meinen schönsten Erinnerungen.

III. Der Divisionskommandant als Ausbildner

1. Die Tätigkeit als Ausbildner ist vielgestaltig. Sie reicht von der Anlage und Leitung größerer Uebungen bis zur gefechtstechnischen Schulung der Züge und Gruppen, vom Besuch in der Rekrutenschule bis zum Unterricht in Offizierskursen.

Die große Spannweite seines Aufgabenbereiches zwingt den Divisionskommandanten, ein *klares Schwergewicht* zu bilden. Er kann nicht alles mit gleicher Intensität betreiben. Dazu fehlt ihm in den kurzen Diensten die Zeit, es fehlen ihm aber auch die Kenntnisse und Fähigkeiten. Niemand verlangt von ihm, daß er alles kann und alles versteht. In der Wahl des Schwerpunktes ist er frei. Er soll sich ruhig auf die Gebiete konzentrieren, die ihn besonders interessieren und die er am sichersten beherrscht. Oberst E. Wehrli* sagt in seinen geistvollen Aphorismen: «Jeder Vorgesetzte inspiziert das, was er versteht.» Das

Ein ABC-Spürer mit Meßgerät überwacht die radio-aktive Verseuchung der Luft.

Im Atomloch. Die Gasmaske bietet Schutz gegen Radioaktivität.
Studer

gilt auch für den Divisionskommandanten, und zwar nicht nur für die Inspektionen, sondern für seine Ausbildungstätigkeit schlechthin.

2. Der Divisionskommandant steht zwei nicht leicht zu lösenden, grundsätzlichen Problemen gegenüber:

a) Er soll seinen Untergebenen in Ausbildungsfragen möglichst große Freiheit einräumen. Anderseits aber ist er gezwungen, Weisungen für die Gestaltung der Arbeit zu erlassen. Wenn er in der Ausbildung die Ziele, die er sich gesetzt hat, erreichen will, muß er die anzuwendende Methode bis zu einem gewissen Grad selber bestimmen. In unseren kurzen Diensten läßt sich Versäumtes kaum mehr nachholen. Der Divisionskommandant *muß* die Ausbildung beeinflussen, so sehr er gewillt ist, die Selbständigkeit der Unterführer zu achten.

b) Der Divisionskommandant wird sich auch nicht konsequent darauf beschränken können, seinen Einfluß durch Vermittlung seiner unmittelbaren Untergebenen auszuüben, wie es das hierarchische Prinzip an und für sich verlangen würde. Wenn er nicht von vorneherein darauf verzichten will, seiner Division das Gepräge zu geben und bestimmte Ausbildungsziele zu erreichen, kommt er nicht um gelegentliche direkte Eingriffe herum. Wie weit er gehen soll, ist eine Frage des Maßes.

Eine allgemeingültige Regel gibt es nicht. Jeder Divisionskommandant darf auch in dieser Hinsicht seinen persönlichen Stil wählen. Wenn die Truppe spürt, daß es ihm einzig um die Förderung ihres Könnens zu tun ist, und daß zwischen ihm und den unterstellten Kommandanten über das zu erreichende Endziel Einigkeit besteht, anerkennt sie auch ungewohnte Methoden. Entscheidend ist die Art und Weise, wie der Divisionskommandant vorgeht. Auch hier gilt: «C'est le ton qui fait la musique.»

3. Als Berufsoffizier wird der Divisionskommandant die durch unsere kurzen Dienste bedingten Lücken in der Ausbildung besonders klar erkennen. Das ist für ihn belastend, und er ist daher immer wieder der Versuchung ausgesetzt, zu viel erreichen zu wollen. Aber er darf dieser Versuchung nicht unterliegen. *Es ist besser, nur ganz wenig zu unternehmen und wichtige Ausbildungszweige bewußt zu vernachlässigen, als einer gefährlichen Geschäftigkeit zu verfallen und oberflächliche Arbeit zu leisten.* Aber es bleibt eben doch beunruhigend, daß im Interesse der Gründlichkeit auf vieles verzichtet werden muß, das im Hinblick auf den Krieg betrieben werden *sollte*. Man kommt sich oft vor, wie einer, der sich mit einer zu kurzen Decke vor der Kälte zu schützen sucht. Zieht er sie in die Höhe, so friert er an den Füßen; deckt er diese, so entblößt er die Brust.

Die knapp bemessene Ausbildungszeit zwingt uns, die Arbeitsintensität zu steigern und durch Rationalisierungsmaßnahmen Zeit zu gewinnen. Anders geht es heute nicht mehr. Aber wir laufen mit diesem System Gefahr, das Kader zu überfordern. Wir stehen auch in dieser Hinsicht vor einem Dilemma: ohne systematische Gestaltung der Ausbildungstätigkeit erreichen wir zu wenig; die starke Betonung der Methodik dagegen geht auf Kosten irrationaler Werte.

4. Zu den einzelnen Ausbildungszweigen ist folgendes zu bemerken:

a) In den *Taktischen Kursen* und der *Zentralschule I* erhält der Divisionskommandant Gelegenheit, auf die Kommandanten aller Stufen Einfluß zu nehmen. Heute darf er, falls er es wünscht, den Taktikunterricht in der Zentralschule persönlich erteilen. Das ist wertvoll, denn der in Form einer freien Aussprache durchgeführte Unterricht erlaubt ihm, seine künftigen Hauptleute kennen zu lernen.

Ein möglichst enger Kontakt mit den Unterführern erleichtert die Zusammenarbeit im Einsatz. Alle Kommandanten der Division sollten ähnlich überlegen* und die gleiche Sprache sprechen. Es lohnt sich daher, sich nicht nur um die taktische Schulung der direkten Untergebenen zu kümmern, sondern auch, so oft als möglich, einfache Entschluß- und Befehlsübungen mit den Majoren und Hauptleuten durchzuführen. Solche Uebungen sind ein geeignetes Mittel, um in der Division die wünschbare Einheitlichkeit im Denken zu schaffen.

b) In den *Wiederholungskursen* fällt dem Divisionskommandant eine doppelte Aufgabe zu:

Er besucht die im Dienste stehenden Truppen und überwacht ihre Arbeit. Als unbeteiligter Beobachter sieht er manches, was die mitten im Getriebe steckenden Kommandanten nicht so leicht erkennen. Da er zahlreiche Einheiten besucht, hat er Vergleichsmöglichkeiten, die seinen Untergebenen nicht im gleichen Maße zur Verfügung stehen. Seine Hauptaufgabe besteht darin, anregend und ausgleichend zu wirken. Er wird oft leichter als die unmittelbar Beteiligten neue Impulse geben und kritische Phasen überwinden können. Wiederholte Besuche sind notwendig, denn sie allein geben ein zuverlässiges Bild. Der Zufall spielt eine große Rolle, und man darf nicht nach einmaligen Eindrücken urteilen.

Bei den meist großen Entfernungen ist es allerdings schwierig, die im Dienst stehenden Truppen so häufig zu besuchen, wie es an sich erwünscht wäre. Wenn der Divisionskommandant alle Einheiten einer einzigen Regimentsgruppe auch nur zwei bis drei Mal an der Arbeit sehen will, muß er vom Morgen bis zum Abend ununterbrochen unterwegs sein.

Da der Divisionskommandant ein seltener Gast ist, darf er es sich leisten, gelegentlich auf Kosten des Arbeitsprogrammes kurze Einsatzübungen zu improvisieren. Diese zeigen rasch, ob der Einheitskommandant seine Leute in der Hand hat und ob er zu führen versteht. Sie lohnen sich vor allem bei Spezialtruppen, deren fachdienstliche Ausbildung der Divisionskommandant nicht zu beurteilen vermag.

Der Divisionskommandant leitet die größeren Gefechtsübungen innerhalb seiner Division. Anlage und Durchführung dieser Uebungen gehören zu seinen interessantesten Aufgaben.

Das entscheidende Problem liegt darin, den Kommandanten aller Stufen Gelegenheit zur *freien* Führung zu bieten, ander-

* Oberst E. Wehrli «Gedanken eines Milizsoldaten», Zürich 1958, (siehe Seite 49)

* Ich betone: ähnlich *überlegen* und nicht etwa im konkreten Fall gleich entscheiden. Die Einheitlichkeit im Denken darf sich nur auf die Methode, niemals auf den materiellen Entschluß beziehen. In bezug auf ihn muß volle Freiheit herrschen.

seits aber dafür zu sorgen, daß die übende Truppe *gefechtstechnisch* etwas lernt. Uebungen, in denen sie lediglich hin- und hergeschoben wird, ohne zum Einsatz zu kommen, oder aber üble Manövergewohnheiten annimmt, schaden mehr, als sie nützen. Es ist nicht zu verantworten, daß alles, was im WK an gefechtstechnischem Können mühsam erworben wurde, in den letzten Tagen wieder verlorengeht. Beides: die freie Entschlußfassung und die Schulung der Truppe im gefechtsmäßigen Verhalten ist gleich wichtig. Eine ganz befriedigende Lösung gibt es wohl kaum. Aber bis zu einem gewissen Grad lassen sich die beiden Forderungen doch miteinander in Einklang bringen. *Eine* Möglichkeit besteht darin, die Kommandanten und Stäbe vor unklare, kritische Lagen zu stellen, und sie durch Alternativaufträge unter Druck zu setzen und zu intensiver Planung zu zwingen, die einzelnen Kampfhandlungen aber in einem der Wirklichkeit entsprechenden ruhigen Tempo ablaufen zu lassen. Wichtig ist, daß Erfolg und Mißerfolg auf dem Gefechtsfeld *ausschließlich* nach gefechtstechnischen Kriterien beurteilt, und daß bei der Beurteilung ein strenger, dem Bild des modernen Kampfes entsprechender Maßstab angelegt wird. Eine Aktion darf nur gelingen, wenn sie auch im Krieg Erfolg gehabt hätte. Die Angriffe sollen so lange wiederholt werden, bis sie in jeder Hinsicht einwandfrei sind. Die wichtigste Aufgabe der Schiedsrichter ist es, ein kriegsmäßiges Verhalten der übenden Truppen zu erzwingen und jeden Rückfall in den «Manöverstil» rücksichtslos zu bekämpfen.

c) Eine wichtige Aufgabe des Divisionskommandanten ist die *Ausbildung des eigenen Stabes.*

Diese kann in verschiedener Form durchgeführt werden. Der Divisionskommandant kann in den Stabsübungen persönlich die Leitung übernehmen. Das erlaubt ihm, seinen Stab an der Arbeit zu sehen und ihn als unbeteiligter Beobachter zu beurteilen. Der Divisionskommandant sollte aber auch in Stabsübungen, die vom Korpskommandanten oder einem anderen geeigneten Offizier geleitet werden, Gelegenheit erhalten, selber zu führen und mit dem Divisionsstab zusammenzuarbeiten. Nur so lernen beide, der Kommandant und der Stab, sich einander anpassen. Wenn solche Uebungen unter Einsatz des Uebermittlungsapparates in einem realistischen Rahmen gespielt werden, ist ihr Nutzen beträchtlich. Der Divisionskommandant wird gezwungen, in unklaren Lagen und unter dem Druck der Zeitnot Entschlüsse zu fassen, und sie mit Hilfe seines Stabes durchzusetzen. Seine persönliche Beanspruchung ist in solchen Uebungen oft größer als in den Manövern, da sich die Ereignisse rascher folgen, als es beim Einsatz von Truppen der Fall ist.

IV. Der Divisionskommandant als Führer seiner Division

Im folgenden soll nicht von den allgemeinen Führungsproblemen die Rede sein. Sie sind auf allen Stufen gleich. Dagegen möchte ich auf einige Punkte hinweisen, in denen sich die Führung der Division von derjenigen der unteren Verbände unterscheidet.

1. In einem künftigen Kriege würde uns das Risiko des Atombeschusses zwingen, unsere Kräfte aufzulockern. Infolgedessen würde der Aktionsraum der Division Dimensionen annehmen, die eine *direkte* Einwirkung des Divisionskommandanten auf den Kampfverlauf erschweren, in vielen Fällen wohl sogar verunmöglichen. Die geringe Reichweite der Artillerie würde bei der zu erwartenden Ausdehnung des Kampfraumes einen zentralen Einsatz nur ausnahmsweise gestatten. Dazu kommen die Schwierigkeiten in der Aufrechterhaltung der Verbindungen. Das alles spricht dafür, daß der Divisionskommandant den Kampf seiner Division oft nicht mehr direkt führen könnte, sondern daß er sich darauf beschränken müßte, die Aktionen der einzelnen Kampfgruppen zu koordinieren.

2. Der Divisionskommandant steht dem Kampfgeschehen nicht mehr so nahe wie ein Bataillons- oder Regimentskommandant. Er kann nicht wie diese auf Grund unmittelbarer Eindrücke handeln, sondern er ist gezwungen, anhand der Karte und des von seinem Nachrichtendienst gelieferten Bildes zu entscheiden. Das ist ein Nachteil, der kaum ganz behoben werden kann. Wohl wird auch der Divisionskommandant Gelegenheit finden, an die Front zu fahren oder zu fliegen. Aber abgesehen davon, daß ein Flug mit dem Helikopter im Kriege nur ausnahmsweise möglich sein dürfte, muß der Divisionskommandant bedenken, daß die Eindrücke, die er vorne bei der kämpfenden Truppe gewinnt, unvollständig und einseitig sind, und daß es gefährlich ist, ohne genaue Kenntnis der Gesamtlage, direkt in den Kampfverlauf einzugreifen. Im allgemeinen wird es zweckmäßiger sein, den Unterführern klare Direktiven zu erteilen, die Durchführung der Aktionen aber ihnen zu überlassen. Eine *unmittelbare* Führung, wie sie auf der Stufe des Bataillons möglich ist, dürfte für den Divisionskommandanten nur in Ausnahmefällen in Frage kommen.

3. Eine Division ist ein so umfangreiches Gebilde, daß jede, auch die einfachste Aktion, zu einem zeitraubenden Unternehmen werden kann. Der Faktor Zeit gewinnt auf der Stufe der Division eine andere Bedeutung als für die unteren Kommandanten. Die Führung der Division erfordert eine gewisse Konstanz und Geduld. Ein spontanes Herumwerfen des Steuers, das in der Führung des Bataillons durchaus berechtigt sein kann, kommt für die Division kaum mehr in Frage.

4. Der Divisionskommandant verfügt in seinem Stab über ein Instrument, wie es keiner seiner Unterführer besitzt. Es ist wichtig, daß er es in vollem Umfang zu Nutzen zieht. Er muß auch in der Führung seiner Division den Mut aufbringen, möglichst viel an seine Gehilfen zu delegieren. Er darf sich nur in beschränktem Maße um die Tätigkeit des Stabes kümmern. Wichtig ist eine scharfe räumliche Trennung des Kommandanten vom Stabsbetrieb. Der Kommandant gehört in einen sorgfältig abgeschirmten Raum, in dem er ungestört überlegen und in aller Offenheit mit seinem Stabschef, und den von Fall zu Fall zum Vortrag befohlenen anderen Mitarbeitern, diskutieren kann. Die Auseinandersetzung mit dem Stabschef, der verpflichtet ist, die Ideen seines Kommandanten kritisch zu prüfen und die ihm nötig scheinenden Einwendungen zu erheben, muß unter vier Augen stattfinden.

Eine zweckmäßige Organisation des Divisionsstabes ist eine der wichtigsten Bedingungen für eine erfolgreiche Führung der Division. Dennoch muß sich der Divisionskommandant die Freiheit wahren, von der unter normalen Verhältnissen gebotenen Arbeitsmethode abzuweichen, und sich von dem umfangreichen, schwerfälligen Führungsapparat zu lösen, wenn es die Lage erfordert.

Unterstände bieten Schutz gegen den Atombeschuß. *Studer*