

Der Standort des Kommandanten auf dem Schlachtfeld

Mobile Führungsinfrastrukturen der Schweizer Armee – exemplarisch auf gebaut anlässlich der Armeeausstellung CONNECTED im August 2023.

Bild: VBS

Kommandanten sollten nicht in rückwärtigen KPs verharren, sondern persönlich den Unterstellten Unterstützung an der Front ermöglichen. Sie müssen sich auf ein Konzept stützen können, das kleinere, vorgeschobene KPs umfasst, die unauffällig operieren und über ein Führungs- und Kontrollsystem verfügen.

Alexander Kohli

Im Jahr 1941 stand der deutsche General Heinz Guderian während des deutschen Überfalls auf die Sowjetunion im Kommandoposten der 29. motorisierten Infanteriedivision in der Nähe von Kopyts und beobachtete den Vormarsch der Infanterie. Im Jahr 2014 sass der verantwortliche General der US Army Africa (USARAF) in seinem Kommandoposten in Italien, während ein Drohnenpilot aus seinem Cockpit im Mittleren Westen der USA die Waffenlast einer Predator-Drohne im somalischen Luftraum lenkte, um den Chef des Geheimdienstes der Al-Shabaab durch einen Drohnenangriff zu töten. Der Unterschied zwischen diesen beiden Situationen verdeutlicht den dramatischen Wandel in der Führung auf dem Schlachtfeld. Dieser Artikel untersucht zwei zentrale Fragen: Erstens, wo soll sich der Kommandant in einem nicht linearen und hybriden Konflikt im Einsatzraum aufhalten? Zweitens, wo sollen die KPs, die den Kommandanten unterstützen, platziert werden?

Um diesen Fragestellungen auf den Grund zu gehen, muss man sich zunächst die Frage stellen, welche Faktoren den Kommandanten bei der Wahl seines Standorts oder des Standorts seiner Gefechtsstände heute am meisten beeinflussen. Es geht auch darum zu eruieren, welche Aufgaben

ein Kommandant im Einsatz zu erfüllen hat. Für Lawrence Freedman bestehen diese Aufgaben in der Organisation, der Planung und vor allem in der Inspiration und Überzeugung der Männer und Frauen, die den Kampf führen müssen. Diese Aufgaben betreffen also Aspekte der Befehlsgewalt und der Führung. Anthony King erkennt darüber hinaus an, dass es in Bezug auf diese Aufgaben unbestreitbare Konstanten gibt, nämlich dass Generäle die primären Entscheidungsträger bleiben und daher rechtlich und moralisch für die von ihnen angeordneten Handlungen verantwortlich sind.

Nachdem man die Vielzahl der zu bewältigenden Aufgaben verstanden hat, ist es notwendig, sich mit dem Führungssystem vertraut zu machen, welches ein Kommandant benötigt, um diese Aufgaben zu bewältigen. Ein solches System stützt sich auf ein Führungskonzept, das die Ergebnisse von Planung, Organisation und operativer Führung vereint. Laut Martin van Creveld sind für ein funktionierendes Führungssystem bidirektionale Berichterstattung, aktive Lageverfolgung und Führungsunterstützung sowie informelle Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg notwendig. Dabei muss der Einfluss der technologischen Möglichkeiten berücksichtigt werden, sind diese Prozesse doch in hohem Masse von den aktuellsten Informationen abhängig.

Die Faktoren für die Standortwahl

Die Analyse der Aspekte Befehlsgewalt, Führung, Verantwortung und Technologie erscheint sinnvoll, um ein klareres Bild der Rolle des Kommandanten und seines Führungssystems zu zeichnen. Auf dieser Grundlage lässt sich die Frage nach dem adäquaten Standort des Kommandanten auf dem Schlachtfeld eher beantworten.

Der Einfluss der Denkweise des Kommandanten, seiner Ausbildung sowie der kulturelle und soziale Hintergrund, die für die Bildung einer individuellen Führungskultur entscheidend sind, müssen dabei berücksichtigt werden. Van Creveld weist in seinem Buch «Command in War» auf die Bedeutung einer auftragsorientierten Führung hin. Er verknüpft die Auftragstaktik direkt mit dem, was er als Kernproblem der Führung identifiziert hat: die Notwendigkeit aktueller Informationen über den Gegner sowie über die eigenen Truppen und Verbündeten, um Gewissheit für die Umsetzung der eigenen Pläne zu erlangen. Eine Möglichkeit, den Informationsmangel im Nebel des netzwerkzentrierten hybriden Krieges zu überwinden, besteht darin, möglichst viel Befugnisse an unterstellte Truppen zu delegieren und sie «zu befähigen, mit Eigeninitiative zu handeln», wie Peter Singer sagt. Dieser Ansatz setzt Vertrauen und Zuversicht «über alle Ränge hinweg bis hinunter zum einfachen Soldaten» voraus, scheint aber geeignet zu sein, den kommenden Bedrohungen zu begegnen, wie Charles Suttan bestätigt. Ein weiterer Weg, so van Creveld, besteht in der Informationsgewinnung durch den Aufbau eines ständigen Melde- und Informationsübermittlungssys-

tems innerhalb der eigenen Truppen, ergänzt durch die aktive Informationsbeschaffung durch das Hauptquartier.

Um letzte Gewissheit, insbesondere über den Zustand der eigenen Truppen, zu erlangen, fordert van Creveld taktische Dialoge und informelle Kommandantengespräche. Darüber hinaus sollten diese Gespräche sinnvollerweise dazu beitragen, eine zwischenmenschliche Beziehung zwischen dem Kommandanten und seinen Unterstellten aufzubauen.

Technologie. C4ISTAR Führungsunterstützungssysteme und MASINT (Measurement and Signature Intelligence) führen tendenziell zu einer zentralisierten Führung des Gefechtes. Dies steht im Widerspruch zu den Grundsätzen der stufengerechten und auftragsorientierten Führung. In problematischer Weise ermöglichen praktisch unbegrenzte Kommunikationsmittel sowie C4ISTAR-Technologien es auch Kommandanten, die sich nicht im Einsatzgebiet befinden und nicht wissen, ob sie über genaue und vollständige Informationen zur Entscheidungsfindung verfügen, direkt auf das Gefecht Einfluss zu nehmen. Die Gefahr von Fehlentscheidungen, Einmischung und Mikromanagement durch Kommandanten, die aus der Ferne agieren, ist latent. Daraus lernen wir, dass der Kommandant Hightech-Kommunikations- und Überwachungstechnologien mit Bedacht einsetzen muss.

Die heutige nicht lineare und hybride Kampfführung erstreckt sich auch auf die Cyber- und Informationskriegsführung. Der Umgang mit falschen, fehlenden oder überflüssigen Informationen stellt eine zentrale Herausforderung in einer informationszentrierten Welt dar. Daraus lässt sich ableiten, dass Einschätzungen zur Lageentwicklung oder zum Zustand der Truppe nicht ausschliesslich anhand von Informationen aus Überwachungssystemen vorgenommen werden dürfen – auch eigene Eindrücke vor Ort und Gespräche sind zur Informationsgewinnung notwendig.

Auf die Kommandanten wird öffentlicher und politischer Druck ausgeübt, um die Verluste zu minimieren. Dazu fordert die Öffentlichkeit den umfassenden Technologieeinsatz als Universalmittel, auch wenn sich gewisse Technologien militärisch nicht wirklich bewährt haben. Dennoch werden die künftigen Kampfsysteme der Streitkräfte durch die kontinuierliche Einführung neuer Software, einschliesslich künstlicher Intelligenz (KI), hochtechnologisch bleiben. Singer berichtet, dass das Pentagon Pläne für die nicht allzu ferne

Zukunft entwickelt, in denen «gemischte Teams aus Soldaten und (KI-gesteuerten) Robotern gemeinsam im Feld kämpfen» und in Stäben Entscheidungen sowohl von Menschen als auch von KI getroffen werden.

Führung. Führung bedeutet, dass nach der Entwicklung eines Plans durch überzeugende Kommunikation desselben und das Management der Umsetzungsmassnahmen sowie durch den Aufbau und das Coaching eines Teams zur Verfolgung des Plans nachhaltig Wirkung erzielt wird.

Um überzeugend zu kommunizieren und die Unterstellten für den Auftrag zu motivieren und zu begeistern, braucht ein Kommandant solide Kommunikationsfähigkeiten, Integrität, Loyalität und Charisma. Laut Sutten «kann die Bedeutung von Vertrauen und Zuversicht für eine effektive Führung gar nicht hoch genug betont werden». Douglas Pryer fügt hinzu, dass die Truppen regelmässig mit dem Kommandanten, untereinander und mit den Staboffizieren über den Auftrag und die Ausbildung sprechen müssen, da «dieser Dialog Vertrauen und Korpsgeist unter den Führungskräften aufbaut». Letztendlich beruht echte Führung «auf der Erkenntnis, dass diejenigen, die sterben sollen, nicht das Gefühl haben dürfen, dass sie allein sterben», wie Keegan anmerkt. Um eine sorgfältige, aber auch rechtmässige Durchführung von Einsätzen zu gewährleisten, ist eine kontinuierliche Überwachung, Schulung und Betreuung der Truppen durch den Kommandanten erforderlich.

Ethische Verantwortung. Von einem Kommandanten wird heute nicht nur taktische Führung erwartet, sondern auch ein Beitrag zum «politischen» Krisenmanagement. King stellt fest, dass «Kommandanten zu Schlüsselfiguren in einem politisch-militärischen Komplex geworden sind, die mit vielen Partnern und Akteuren zusammenarbeiten müssen, um eine Operation umzusetzen. Auf dieser Ebene hat die Führungsverantwortung tatsächlich zugenommen». Er unterstreicht, dass «die Divisionskommandanten von heute einen weitaus grösseren Einfluss ausüben, wenn es darum geht, festzulegen, was ihre Truppen in einem Einsatzraum tatsächlich tun werden». Auch Keegan sieht eine grosse Verantwortung für die Kommandanten, denn «ein General kann, wenn er starke Charaktereigenschaften und effektives Verhalten an den Tag legt, sowohl Gesellschaft als auch Armee viel weiterbringen, als gemeinhin angenommen wird». Pryer sieht die Pflicht des Kommandanten darin, das über-

geordnete Ziel des Kriegs zu verfolgen. Dieses definiert er als einen belastbaren Frieden, der moralisch gefestigt anzudauern vermag. Er sieht die Verantwortung des Kommandanten also nicht nur darin, erfolgreich zu sein, sondern auch darin, einen wohlwollenden Frieden «durch Massnahmen zu erreichen, die diesem Frieden eine dauerhafte moralische Grundlage geben». In diesem Zusammenhang sei an den Tagesbefehl von General Guillaume H. Dufour vom 5. November 1847 erinnert, welcher genau denselben Gedanken widerspiegelt. Dufour befiehlt: «Soldaten! Ihr müsst aus diesem Kampf nicht nur siegreich, sondern auch vorwurfsfrei hervorgehen»

Hightech-Waffen wie unbemannte Robotersysteme (Boden-Luft- oder Boden-Boden-Schnellschussbatterien), ferngesteuerte unbemannte Antidrohnenlenkwaffen etc. sollten nach der erweiterten Anwendung des Prinzips des unnötigen Risikos (PUR) geplant und eingesetzt werden. So wird die Verantwortung für den Einsatz solcher Waffen (ius in bello) beim Kommandanten liegen, der ihre Verwendung genehmigt. Dies gilt selbst dann, wenn die Legitimität des jeweiligen Krieges (ius ad bellum), anerkannt wird, was umso mehr die zentrale Bedeutung der Führung im Hinblick auf ethische und rechtliche Normen unterstreicht.

Letztendlich ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Kommandant die Truppen, welche er in den Krieg geführt hat, wieder nach Hause zu bringt. Die Wissenschaft ist sich einig, dass der Kommandant all diese ethischen Anforderungen erfüllen muss, indem er direkt auf die Truppe einwirkt, ihr ein entsprechendes Vorbild gibt und ihr Tätigkeiten überwacht.

Empirische Analyse: Die Rolle des Kommandanten

Die Rolle des Kommandanten wird vom Führungsprozess geprägt. Aus der Literaturrecherche geht hervor, dass die Rolle des Kommandanten heutzutage auch andere Aufgaben umfasst, die nicht direkt mit dem Kampf auf dem hybriden Schlachtfeld verbunden sind. Dazu zählen Aufgaben wie der Umgang mit Verbündeten, Politikern oder Zivilisten und den Medien. Aus den Interviews mit den Fachleuten sticht ein Aspekt hervor, der immer wieder genannt wird: Der Kommandant hat die Pflicht, seine menschlichen kognitiven Fähigkeiten voll auszuschöpfen. Seine Aufmerksamkeit, sein Bewusstsein, seine Lernbereitschaft, sein Abstraktionsvermögen, sein

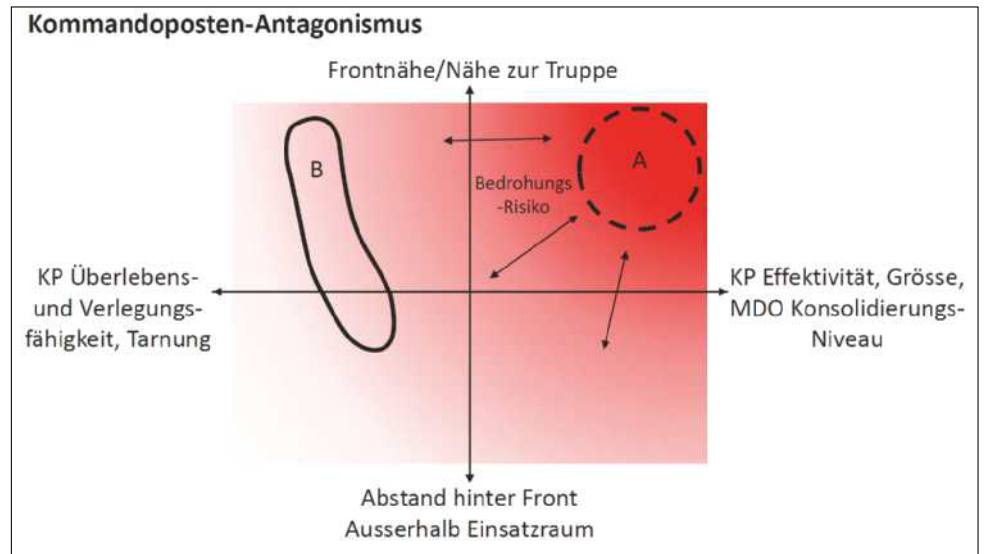
Verständnis und sein Einfühlungsvermögen müssen so eingesetzt werden, dass sich diese mit allen Führungsunterstützungsprodukten, die aus der Stabsarbeit und C4ISTAR entstehen, ergänzen und eine nachhaltige Führung ermöglichen.

Barela verweist auf die vertrauensbildende Kommunikation zwischen dem Kommandanten und der Truppe und merkt an, dass ein Kommandant seinen Truppen im Sinne einer ethischen Verpflichtung zuhören sollte. Der Kommandant muss daher als Mensch in der Lage sein, seinen Unterstellten eine vertrauenswürdige Menschenführung zu vermitteln und gleichzeitig mit seinen kognitiven Fähigkeiten eine nachhaltige Operationsplanung, -verfolgung und -führung zu gewährleisten. Daher sollte er sich häufig zwischen den Standorten seiner Unterstellten in Frontnähe und seinem KP im Einsatzraum bewegen und einen mobilen KP nutzen.

Kommandant und Führungssystem

Für den deutschen Kommandanten der Internationalen Sicherheitsunterstützungstruppe in Afghanistan (ISAF) Bodemann erfordert die aktive Führung an der Front eine gewisse Nähe des Kommandanten zur Truppe. Er sieht die Notwendigkeit, dass sich der Kommandant ein eigenes Bild macht, als Voraussetzung für die Lagebeurteilung im Entschlussfassungsprozess. Dabei spricht er als besonders relevanten Aspekt das Einholen der Lagebeurteilung der Unterstellten und deren Wahrnehmung an. Diese unmilitärische Einschätzung von Bauchgefühl oder Empfindungen über die Lage oder den Zustand der Truppe ist unverzichtbar und kann durch technische Informationsübermittlung oder Auswertung kaum ersetzt werden.

Bodemann war sich dieses Problems in Afghanistan auf operativer und taktischer Ebene bewusst und versuchte, es durch die konsequente Anwendung der Auftragstaktik zu bekämpfen. Darüber hinaus kann der oft notwendige Schwung einer Aktion beeinträchtigt werden, wenn hochrangige Vorgesetzte aus der Ferne direkt vor Ort eingreifen. Dabei muss festgestellt werden, dass sich der Ablauf einer Aktion im Allgemeinen umso langsamer entwickelt, je mehr Mikromanagement mit Hilfe hochtechnologischer C4ISTAR-Optionen betrieben wird. Die möglichen Diskrepanzen in der Lagebeurteilung zwischen der strategisch-politischen und der taktisch-operativen Ebene werden in Zukunft eine Herausforderung bleiben.



Der Kommandoposten-Antagonismus. Quelle: Vom Autor erstellt. Dieses Diagramm basiert auf den Überlegungen zum «Current Command Post Paradigm», dargelegt in Milford Beagle, Jason C Slider und Matthew R Arrol, «The Graveyard of Command Posts: What Chornobaivka Should Teach Us about Command and Control in Large-Scale Combat Operations», Military Review, Vol. 103, No. 3, May-June 2023, S. 12.

Die Konzeption eines Führungssystems muss den Bedürfnissen des verantwortlichen Kommandanten entsprechen. Da sich ein Kommandant im Einsatzraum bewegen und mit allen Beteiligten in Kontakt bleiben muss, scheint ein geeignetes System mit klar definierten und begrenzten Befugnissen, die delegiert werden können, notwendig. Einen Hinweis für weitere Überlegungen zu diesem Thema liefert ein Blick auf den russischen Theorieansatz. Die russische Armee operiert neben dem Haupt-KP im rückwärtigen Raum mit zwei unabhängigen, vorgeschobenen KPs, an deren Spitze zwei aktive stellvertretende Kommandanten stehen. Diese beiden sind jederzeit bereit, den Kommandanten und seinen Kernstab bei Bedarf für die Lageverfolgung oder die Planung einer weiteren Operationsphase zu integrieren.

Die Bedrohung für grosse KPs wurde durch die erfolgreiche, systematische Bekämpfung russischer KP in der ersten Phase des russisch-ukrainischen Kriegs 2022 offensichtlich. Grosse KPs sind aufgrund der Masse an Fahrzeugen und Material, der Zeltlager, der Funkantennen und der vielen Generatoren leicht als Ziele zu identifizieren. Ein Kommandant, dessen Führungssystem auf den Prinzipien der Auftragstaktik basieren soll, braucht einen KP, der folgende Kriterien so weit wie möglich erfüllen muss:

- Physische Erreichbarkeit im weiteren Einsatzraum, damit ein persönlicher Kontakt mit der Truppe in wichtigen Momenten möglich ist.
- Ausstattung minimal und unauffällig, um ein hohes Mass an Mobilität zu ermöglichen. Dieser passive Schutzaspekt und

eine gute multispektrale Tarnung sollen die Identifizierung erschweren und die Sicherheit des Kommandanten erhöhen.

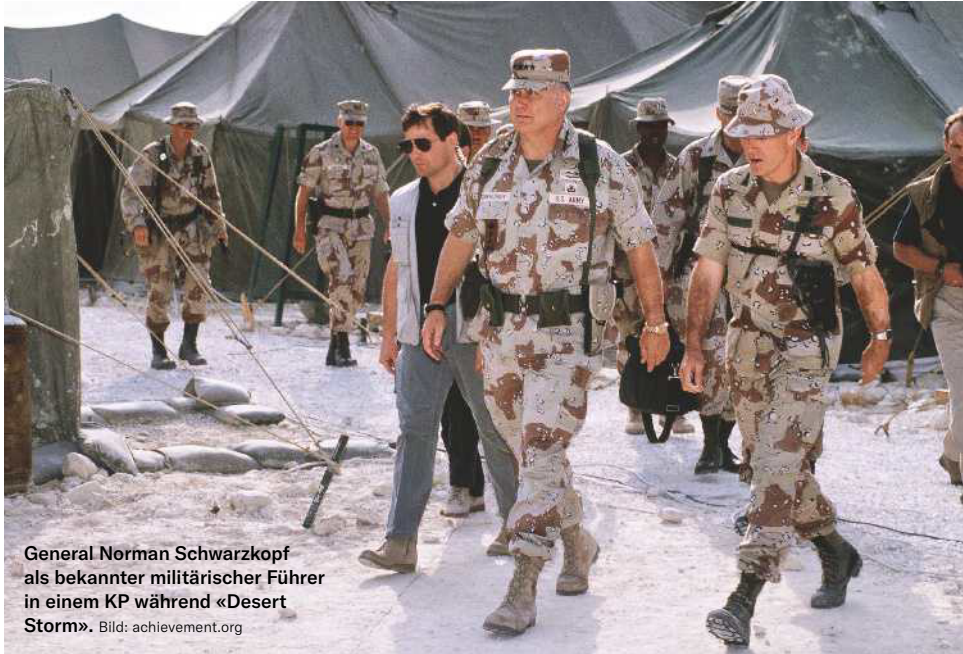
- Hohes Mass an digitaler Integration, um alle für MDO relevanten Spezialisten verfügbar zu halten.

Dies führt zum Kommandoposten-Antagonismus (siehe Grafik). Der Ansatz im Diagramm zeigt die Beziehung zwischen der Wirksamkeit, der Überlebensfähigkeit und dem Abstand hinter der Front unter dem Einfluss der Gefahr, die von feindlichen Bedrohungen für einen KP ausgeht. Der ungünstigste Standort eines Kommandopostens entspricht den Bedingungen im oberen rechten Quadranten (A), wo die Bedrohung am grössten ist. Ein vernünftiger Kompromiss für den Standort eines Kommandopostens wird durch den Bereich (B) im oberen linken Quadranten des Diagramms dargestellt.

Die Lösung für diesen Kommandoposten-Antagonismus liegt jedoch offensichtlich nicht in dem einen optimalen Kommandoposten, sondern in einem Ansatz eines Netzes von verschiedenen, verteilten Kommandoposten.

Ereignisse, welche die physische Anwesenheit des Kommandanten erfordern

Vor und nach dem Gefecht muss der Kommandant seine Absichten direkt an die Truppen weitergeben. Wie er dabei motivatorisch vorgeht, ist zentral, denn er muss «diejenigen inspirieren und überzeugen,



General Norman Schwarzkopf als bekannter militärischer Führer in einem KP während «Desert Storm». Bild: achievement.org

die den Kampf tatsächlich führen müssen». Es ist offensichtlich, dass ein Kommandant seine Unterstellten nur dann überzeugen und unterstützen kann, wenn er sich in Frontnähe befindet und über eine mobile KP-Infrastruktur verfügt.

Aus taktischer Sicht ist der Einblick auf das Schlüsselgelände oder -objekt neben den digitalen Informationsmitteln und der Meinung des Stabes nach wie vor ein wichtiger Faktor, um ein vollständiges Gesamtbild der Lage zu erhalten. Die relative Nähe zur kämpfenden Truppe gibt dem Kommandanten die Möglichkeit, während einer Kampfpause für kurze Zeit anwesend zu sein, wenn die Lage nicht zu gefährlich ist. Dies ist im Kontext zu sehen, dass die Motivation, die Disziplin sowie das moralisch und ethisch korrekte Verhalten der Truppe durch die Anwesenheit des Kommandanten massgeblich beeinflusst werden können.

Schlussfolgerung

Es kann festgestellt werden, dass es trotz aller verfügbaren technischen Unterstützungssysteme wichtige Momente vor, während und nach dem Gefecht gibt, in denen der Kommandant die Truppen an der Front unterstützen sollte und in denen er im Kommandoposten sein sollte. Nachhaltige Führung kann erreicht werden, indem der Kommandant seine kognitiven Fähigkeiten einsetzt und Verantwortung übernimmt. Zu diesem Zweck beurteilt er persönlich die aktuelle Lage und den Zustand seiner Truppen vor Ort. Ethische Ver-

antwortung muss der Kommandant ausüben, indem er direkt auf die Truppen einwirkt, ein Beispiel gibt, sie beaufsichtigt und somit im Einsatzraum präsent ist. Der Kommandant muss darauf achten, dass er sich dort aufhält, wo er am besten oder am entscheidendsten eingreifen kann.

Ein verbessertes Führungssystem kann durch die konsequente Umsetzung der folgenden Massnahmen erreicht werden:

- Verbesserte Resilienz des Führungssystems durch den Einsatz von bis zu drei stellvertretenden Kommandanten und einer Definition von bestimmten Entscheidungen, die dem Kommandanten vorbehalten sind.
- Verbesserte Überlebensfähigkeit der KPs durch ein KP-Konzept mit mehreren unauffällig operierenden kleinen KP, die einerseits durch ein hohes Mass an digitaler Integration auf verschiedenen Niveaus nutzbar sind und andererseits durch Verwendung vorhandener oder ziviler Infrastrukturen, welche möglichst wenig multispektrale Signaturen ausstrahlen und getarnt sind.
- Aufrechterhaltung der Kommunikation mit dem Kommandanten in Bewegung durch technologische Errungenschaften wie mobiles Video, virtuelle Präsenz- und Augmented-Reality-Tools.
- Ermöglichung einer schnelleren Entscheidungsfindung auf technischer Ebene durch die Einführung einer kollektiven Führung basierend auf klarer Kompetenzdelegation an stellvertretende Kommandanten.

Mit Bezug auf die adaptive Entwicklung der Schweizer Armee zur Stärkung der Verteidigungsfähigkeit sind die genannten Schlussfolgerungen zwingend in die Überlegungen und Planungen miteinzubeziehen.

Literaturverzeichnis

- Barela, Steven (2015). Conclusion: Defending Legitimacy. In Steven Barela (Hrsg.), *Legitimacy and Drones: Investigating the Legality, Morality and Efficacy ofUCAVs*. Routledge.
- Beagle, Milford, Slider, Jason, Arrol, Matthew (2023). *The Graveyard of Command Posts: What Chornobaivka Should Teach Us about Command and Control in Large-Scale Combat Operations*. *Military Review*, Vol. 103, Nr. 3.
- Builder, Carl, Bankes, Steven, Nordin, Richard (1999). *Command Concepts: A Theory Derived from the Practice of Command and Control*. RAND.
- Freedman, Lawrence (2019). *Command: Individual or Collective? A Review of Anthony King's Command: The Twenty-First-Century General*. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, Vol. 33, 2020.
- Grau, Lester, Bartles, Charles (2017). *The Russian Way of War: Force Structure, Tactics, and Modernization of the Russian Ground Forces*. Army University Press.
- Grey, Chris Hables (2005). *Peace, War and Computers*. Routledge.
- Keegan, John (1988). *The Mask of Command*. Random House N.Y.
- King, Anthony (2019) *Command: The Twenty-First-Century-General*. Cambridge University Press.
- King, Anthony (2020). *A Response to Lawrence Freedman's Command: Individual or Collective? A Review of Anthony King's Command: The Twenty-First-Century General*. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, Vol. 33.
- Kohli, Alexander (2024). *The Commander's Place on the Postmodern Battlefield*. *RUSI Journal*.
- Maciejewski, Justin, Theunissen, Rob (Oktober 2019). *How the British Army's Operations Went Agile*. *McKinsey Quarterly*.
- Pryer, Douglas A. (2013). *Growing Leaders Who Practice Mission Command and Win the Peace*. *Military Review*, Vol. 93, Nr. 6.
- Schnauffer II, Tad A. (2017). *Redefining Hybrid Warfare: Russia's Non-linear War against the West*. *Journal of Strategic Security*, Vol. 10, Nr. 1, 2017.
- Singer, Peter (2009). *Tactical Generals: Leaders, Technology, and the Perils of Battlefields Micromanagement*. *Air and Space Power Journal*, Vol. 23, Nr. 2.
- Singer, Peter (2009). *Wired for War: The Robotics Revolution and Conflict in the 21st Century*. Penguin Publishing Group.
- Strawser, Bradley Jay (2010). *Moral Predators: The Duty to Employ Uninhabited Aerial Vehicles*. *Journal of Military Ethics*, Vol. 9, Nr. 4.
- Sutten Jr., Charles G. (1986). *Command and Control at the Operational Level*. *Parameters*, Vol. 16, Nr. 1.
- van Creveld, Martin (1985). *Command in War*. Harvard University Press.

* Der vorliegende Text ist eine gekürzte Fassung eines Artikels, der in der militärwissenschaftlichen Zeitschrift der Schweizer Armee «stratos», 2–24 publiziert wurde.



Divisionär Alexander Kohli
Kommandant Ter Div 2, zuvor Chef Armeestab und Kommandant Mech Br 4, Dr. Ing. ETH Zürich, MAS Global Security and Conflict Resolution (Universität Genf)
5001 Aarau