

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 160 (1994)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Bedeutung der Kommunikation für die Führung

**Autor:** Witzig, Rudolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63208>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

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

# Bedeutung der Kommunikation für die Führung

## Hütet Euch am Morgarten ...

Die nach der Legende mittels Pfeil überbrachte Warnung des Ritters von Hünenberg an die Eidgenossen hinter den Letzinen von Arth und im Raume Steinen soll die rechtzeitige Bereitstellung des Hauptharstes am Morgarten ermöglicht haben, damit am 15. November 1315 Herzog Leopold I. vernichtend geschlagen werden konnte.

Der Informant war bekannt, vertraut und somit auch glaubwürdig. Das Informationstransportmittel, Pfeil mit schriftlicher Meldung mit Angabe von Ort und Zeit, war zweckmässig, relativ risikoarm und vor allem praktisch zeitverzugslos, wenn man die Möglichkeit des Nichtauffindens des Pfeils vernachlässigt. Die Echtheit der Meldung – immer nach der Legende – wurde wegen des vertrauten Absenders nicht angezweifelt. Ob ein zusätzlicher Bedarf nach Überprüfung durch eigene Nachrichtenbeschaffung abgedeckt worden ist, entzieht sich unserer Kenntnis.

Die Verbindung in diesem Beispiel basiert auf Ergebnissen menschlicher Kommunikation (der Informant ist den Eidgenossen bekannt) und zeitgemässer Technik (polyvalent verwendeter Pfeil als Transportgerät und Meldeträger). Sie ermöglicht lage- und zeitgerechtes Handeln am richtigen Ort.

## Wie kontrolliere ich das Informationschaos?

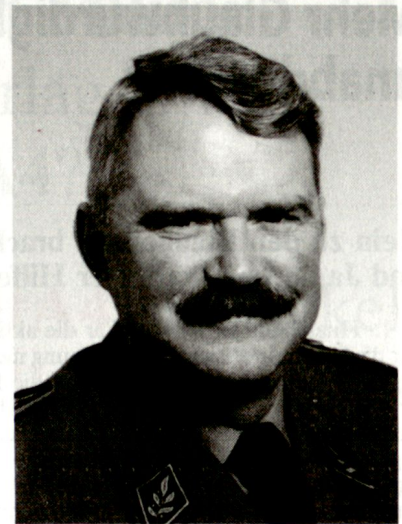
Der Kommandant bewegt sich in einer Masse von Informationen, die ihn mittels unterschiedlichster Medien erreichen. Natürlich haben die Meldungen bereits die verschiedensten Triagefilter hinter sich. Die meisten werden für die laufende Operation benötigt, ein Teil davon wird sich aber als kritisch entpuppen. Kritisch für

Erfolg oder Misserfolg einer Operation. Ein möglicher Ansatz zur Bewältigung des Informationschaos ist die Unterteilung der Informationen in drei Hauptgefässe:

■ **Pipeline-Informationen** sind Standardmeldungen via Standardmedien, zum Beispiel logistische Tagesmeldungen. Sie werden auf der Ebene der verschiedenen Stäbe be- und verarbeitet und sollten den Kommandanten wenig beanspruchen. Hier ist Qualität Voraussetzung, die ganz besonders durch gegenseitige Schulung gefördert werden kann. Will der Kommandant hier Einfluss nehmen, kann er dies durch ständige Weisungen für das Meldewesen oder durch Einzelbefehle regeln. Das Pipeline-Informationsbild, bestehend aus einer Vielzahl von statistischen Daten, Einzelinformationen usw. wird durch geschickte Anwendung elektronischer Datenverarbeitung zur Detailquelle, die in allen Bereichen Echtzeitauskünfte liefern muss. Alle Arbeitsschritte, die nicht einer Entscheidung des menschlichen Gehirns bedürfen, können somit automatisiert werden.

■ **Alarm-Informationen** sind Schlüsselmeldungen, die den Kommandanten bei der Entschlussfindung massgeblich unterstützen. Seine Einsatzführung wird damit erst ermöglicht. Die Unterstellten, aus der Kenntnis des Einsatzplanes des Kommandanten und der daraus benötigten Schlüsselinformationen, organisieren in Eigenverantwortung die notwendigen Massnahmen. Die Verbindung muss zeitgerecht technisch den Datentransfer ermöglichen, andererseits muss der Kommandant durch eindeutige Kommunikation mit seinen Unterstellten sicherstellen, dass seine Idee begriffen worden ist und der Unterstellte somit in seinem Sinne handeln wird. Der Zugriff zu aufbereiteten Daten hilft mit, Grundlagen und Lösungsmöglichkeiten rasch zu erfassen.

■ Eine dritte Informationsgruppe ist der **Meinungsaustausch** zwischen dem



Divisionär Rudolf Witzig,  
Kommandant Territorialzone 2,  
6010 Kriens

Kommandanten, seinem Stab und seinen Unterstellten. Hier ist die Meinung des Chefs gefragt. Er bestätigt oder korrigiert die von ihm bekanntgegebenen Auffassungen, einerseits, weil er selber klüger geworden ist, oder aber die äusseren Umstände ihn zum Ändern des Verhaltens zwingen. In diesem Prozess ist die technische Komponente der Kommunikation weniger wichtig als die Begabung des Kommandanten, aufzunehmen, zu verarbeiten und weiterzugeben. Sachliche Argumente haben bei Änderungen von Einsatzplänen kaum zu Geichtsverlust geführt.

**Führern von Kampfverbänden** sollten folgende Fragen durch gutes Informationsmanagement unter Ausnutzung technischer und menschlicher Verbindungen beantwortet werden können:

- Was macht der Gegner jetzt?
- Wozu ist er in den nächsten 24 Stunden fähig?
- Welches sind des Gegners mögliche Ziele und wie können wir seine Aktion durchkreuzen?
- Wie steht es um unsere Kampfkraft jetzt, in den nächsten 24 Stunden?
- Wo zeichnen sich bei uns Engpässe ab jetzt, in den nächsten 24 Stunden?

Damit sollten auch die verschiedenen Kontrollen während des Ablaufs einer Operation einerseits durch den Stab selbständig, andererseits durch den Kommandanten zielgerichteter durchgeführt werden können.

## Kommunikation und Territorialdivision

«Zu den Aufgaben der Territorialdivisionen und -brigaden gehören einerseits alle versorgungs-, unterhalts-, sanitäts- und territorialdienstlichen Leistungen zugunsten der Truppen. Sie gewährleisten andererseits die Zusammenarbeit der Armee mit Kantonen und Gemeinden sowie die Hilfeleistung an die zivilen Behörden, unter anderem bei Schutz-, Bewachungs-, Betreuungs- und Rettungsaufgaben. (Sie) wirken zudem bei den Koordinierten Diensten mit... Sie betreffen hauptsächlich folgende Teilbereiche der Gesamtverteidigung: Alarmierung, AC-Schutz, Sanitätsdienst, Veterinärdienst und Requisition.»

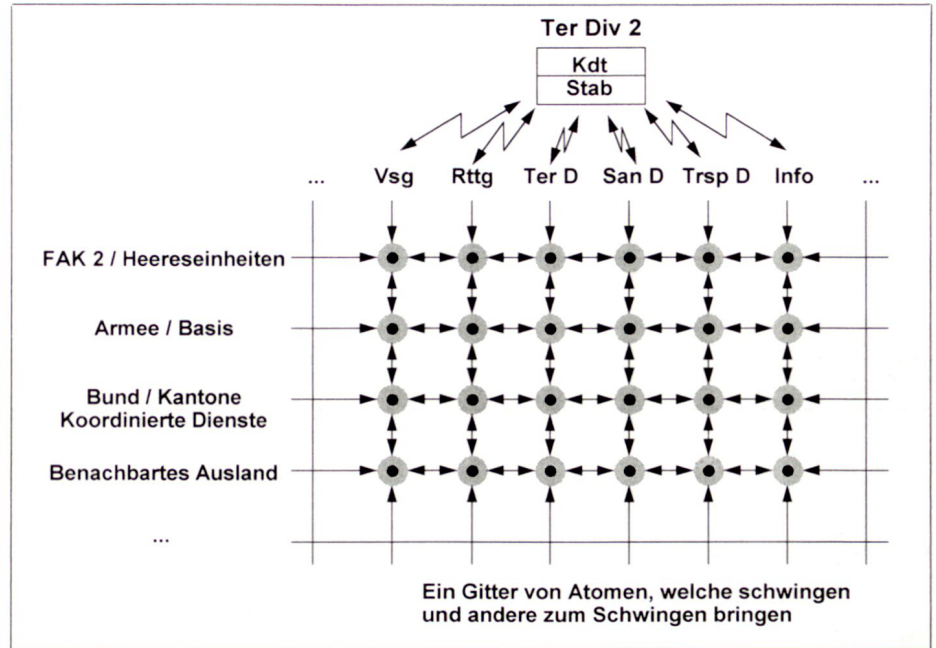
(Auszug aus dem «Armeeleitbild 95», Ziffer 575).

Betrachtet man die Aufgabenfülle, die Vielzahl unterschiedlichster Partner, den mit «Armee 95» geschrumpften Divisionsstab und die auf allen Stufen bescheidenen technischen Verbindungsmittel, dann darf festgestellt werden, dass der lapidare Satz in der «Taktischen Führung 95», Ziffer 2143, wahrlich eine bescheidene Lebenshilfe bedeuten kann:

«Voraussetzung für eine reibungslose Führungstätigkeit ist die klare Absicht des Kommandanten und der eindeutig abgegrenzte Verantwortungsbereich der Stabsangehörigen.»

Zudem muss im Bereich der verschiedenen Aufgaben der Territorialdivision festgestellt werden, dass anstelle der eindeutig abgegrenzten Verantwortungsbereiche in den Stäben eine Vielzahl grenz- und fachüberschreitender Probleme gelöst werden müssen. Der Spezialist wird zum Synergisten, Führungsorganisation zu einem entscheidenden Schritt auf dem Weg der Problemlösung.

Das vielschichtig vernetzte Führungs- und Informationssystem der Territorialdivision muss interaktiv mit allen möglichen zivilen und militärischen Partnersystemen wirken können. Verantwortliche unterschiedlichster Stufen sollen ihren Bedarf nach Daten, Datenbearbeitung und Datentransfer decken können. Damit die Kommunikation wirklich zum Tragen kommt, sollten Form und Verfahren angepasst und eine gemeinsame, vertraute Sprache gesprochen werden. Zudem muss erreicht werden, dass EDV-unterstützte Prozesse einfacher



sein sollten als die bis heute verwendeten Methoden!

Vorläufig besteht das angestrebte vernetzte Führungs- und Informationssystem aus unterschiedlich leistungsfähigen Modulen in verschiedensten Sachbereichen. MILFIS, das Militärische Führungs- und Informationssystem, ist erst im Aufbau, kostet Geld und viel Bereitschaft, auf eigene Sonderzügelein zu verzichten und allfällige Einzelinteressen zurückzustellen.

Wer also in diesem Bezugsgeflecht bestehen will, muss als Kommandant, Generalstabsoffizier oder Dienstchef durch intensives Training mit allen verfügbaren Partnern Verbindungen herstellen und unterhalten. Durch geschickte Steuerung der Bereichsverantwortlichen muss das Bezugsnetz ständig erweitert und vertieft werden. Die Bedürfnisse der Partner müssen erkannt und berücksichtigt werden,

der Partner selber soll vom abstrakten Stellenbesetzer zum Mitstreiter werden.

## Fazit

«Kommunikation dient dem Austausch von Informationen sowie dem Umgang mit denselben» («Truppenführung 95», Ziffer 2241). Technisch kann sie mittels Verbindungsmitteln und/oder Telekommunikationsmitteln hergestellt und aufrecht erhalten werden.

Soweit die Facts.

Entscheidend verstärkt, vertieft und gleichzeitig erleichtert wird sie, wenn sie zwischen vertrauten Partnern und nicht durch Stellvertreter, sondern – wenn es angebracht ist – durch die Verantwortungsträger persönlich wahrgenommen wird. ■

## Sind 100 Franken jährlich immer noch zuviel?

Pro Einwohner unseres Landes machen die Gesamtausgaben von Bund, Kantonen, Gemeinden und Privaten für den Zivilschutz heute pro Jahr knapp 100 Franken aus; die Tendenz ist weiter sinkend. Dank seiner im eidgenössischen Parlament kürzlich gutgeheissenen Neuausrichtung ermöglicht der Zivilschutz bis ins Jahr 2010 Einsparungen auf allen Ebenen des Staates von nicht weniger als 2,5 Milliarden Franken. In den letzten drei Jahren sind die Aufwendungen für den Zivilschutz um einen Viertel zurückgegangen; sie entsprechen heute noch 0,4 Prozent aller Staatsausgaben.

Dieser beträchtliche Beitrag zur Sanierung unserer Staatsfinanzen erscheint gewissen Kreisen immer noch ungenügend. Am gleichen Tag nämlich, dem 29. Juni 1994, an dem der Zivilschutz einmal mehr seine Kompetenz und Notwendigkeit bei der Evakuierung von explosionsgefährdeten Personen in Lausanne demonstriert, fordert beispielsweise SPS-Präsident Peter Bodenmann an den Berner von-Wattenwyl-Gesprächen mit dem Bundesrat vollmundig zusätzliche Einsparungen beim Zivilschutz. Sollten ihm bei einer weiteren Sparrunde noch mehr finanzielle Mittel entzogen werden, könnte der Zivilschutz auch Katastropheneinsätze wie jene vom letzten Herbst in Bodenmanns engerer Heimat Oberwallis nur noch in drastisch reduziertem Masse leisten.

Schweiz. Zivilschutzverband, Schwarztorstasse 56, 3001 Bern