

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 12

Artikel: Der Kommandant und sein Stab

Autor: Feldmann, Josef

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71163>

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: 02.04.2025

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

Der Kommandant und sein Stab

Von Friedrich dem Grossen wird überliefert, er habe sich als den ersten Diener seines Staates bezeichnet. Im genau gleichen Sinne ist der militärische Kommandant der erste Diener seines Verbandes. Die Offiziere seines Stabes dagegen sind nicht die Diener des Kommandanten, sondern eine Schar mitdenkender Gefährten, die ihren Verstand und ihren Willen einsetzen, um gemeinsam ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dem Kommandanten erwächst daraus die Pflicht, den Stab ausschliesslich zur getreuen Erfüllung seines Auftrages einzusetzen, und nicht, um seine persönliche Glorie zu mehren oder seine Karriere zu fördern.

Josef Feldmann

Die vielseitigen Fähigkeiten und der Leistungswille der Stabsoffiziere bilden ein dem Kommandanten anvertrautes Kapital, mit dem er überlegt umgehen muss. Das setzt insbesondere voraus, dass er die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter richtig einzuschätzen weiss und jederzeit genau durchdacht hat, welches Ziel er mit ihrer Unterstützung erreichen will. Vielfach ist ihm dieses Ziel in der Form eines Auftrags vorgegeben. Auf unteren und mittleren Führungsstufen ist das der Normalfall. Aber je weiter sich der Verantwortungsbereich eines Kommandanten erstreckt, desto öfter ist ihm aufgetragen, das Ziel seines Handelns selber zu bestimmen.

Die erste und wichtigste Voraussetzung, um seinen Stab erfolgreich zum Erreichen des gesetzten Ziels einzusetzen, besteht darin, dass der Kommandant, unerbittlich gegen sich selbst, das oft zitierte «*de quoi s'agit-il?*» geklärt hat. Wenn er nicht mit perfekter Klarheit sagen kann, was er erreichen will und welche Leistungen er demnach von seinen Mitarbeitern fordert, betreibt er ein fahrlässiges Spiel mit den Fähigkeiten und dem guten Willen seines Stabes. Sein erster und entscheidender Führungsakt besteht also darin, das Denken und Handeln aller Mitarbeiter auf das gleiche Ziel auszurichten.

Operationen grösseren Umfangs lassen sich zumeist nicht in einem Zuge bewältigen. Sie erfordern eine Stabsarbeit in Etappen. Dem Kommandanten fällt dabei die Aufgabe zu, seine Mitarbeiter, im Zusammenwirken mit seinem Stabschef, durch den gesamten Arbeitsprozess zu führen und

zu lenken. Er tut dies namentlich mit Hilfe periodischer Standortbestimmungen. Am Ende jeder Arbeitsphase wird er sich einen Überblick über die Leistungen der einzelnen Arbeitsgruppen verschaffen. Er wird die erreichten Resultate vergleichen, mögliche Abweichungen vom gesetzten Ziel korrigieren und damit eine gemeinsame Basis für das weitere Vorgehen schaffen. Dabei ist besonders wichtig, dass alle Beteiligten für die Fortsetzung ihrer Arbeit immer genau wissen, was gilt und beschlossen ist und folglich als feste Grundlage für die weitere Tätigkeit dient, und – andererseits – welche Fragen noch offenstehen und welche Problembereiche in der Folge zur Entscheidungsreife geführt werden müssen. Es ist kein Zeichen guter Führung, wenn ein Kommandant es unterlässt, zwischen dem, was entschieden wurde, und dem, was noch diskutiert werden kann und später geklärt werden muss, eine klare Grenze zu ziehen, oder wenn er gar getroffene Entscheide nachträglich wieder in Frage stellt und damit der weiteren Stabsarbeit die solide Grundlage entzieht. – Doch solches kommt vor. Es ist namentlich eine Eigenheit jener entscheidungsscheuen Chefs, die von ihren Mitarbeitern unermüdlich mehr und genauere Informationen verlangen, angeblich um solidere Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, tatsächlich aber nur, um die bedrückende Last des Entschlusses immer wieder hinauszuschieben. Aber kein Kommandant wird sich der Einsicht entziehen können, dass jeder Entschluss Risiken einschliesst, weil es in keinem Führungsbereich, selbst mit einer noch so sorgfältigen und umsichtigen Informationsarbeit, möglich ist, alle Unsicherheiten vorsorglich auszuschalten. Der Kommandant muss deshalb dauernd überprüfen, ob der vom Stab erbrachte Aufwand zur Minimierung der Unsicherheiten in einem sinnvollen Verhältnis zum Gewicht der Risiken steht, die er mit seinem Entschluss in Kauf nehmen will. Genau deshalb ist es sinnvoll, den Mitarbeitern im Stab die Überlegungen, die zum Entschluss führten, zu erläutern. Das wird sich namentlich als hilfreich erweisen, wenn es darum geht, den Entschluss des Kommandanten in konkrete Massnahmen und Aufträge an die Unterstellten umzusetzen.

Ein guter Kommandant wird durch vorbildliche Führung bei seinen Mitarbeitern den Willen stimulieren, auf ihrer Stufe und in ihrem Aktionsbereich eine gleichwertige Leistung zu erbringen. Gleichwertig kann aber in diesem Rahmen nur sein, was eindeutig *auftragsbezogen* ist. Es geht also für die Offiziere des Stabes nicht darum, dem Kommandanten gefällig zu sein, sondern ausschliesslich darum, der Sache zu dienen, oder anders gesagt: einen nützlichen Beitrag zur gemeinsamen Erfüllung des Auftrags zu leisten. Zuweilen ist zwar die Versuchung gross, das persönliche Prestige über den gemeinsamen Nutzen zu stellen. Das drückt sich beispielsweise aus im Bestreben, immer der Erste zu sein, um wichtige Nachrichten einzubringen, oder – was schlimmer ist – den Kommandanten nur mit Informationen zu bedienen, die seine Zuversicht stärken, weil sie seine vorgefasste (und möglicherweise falsche) Meinung bestätigen. Solche Untugenden blühen nicht nur im Nachrichtendienst. Der Kommandant ist auf loyale Berichterstattung aus allen Sparten der Stabsarbeit angewiesen, und deshalb gilt für alle Mitarbeiter das Gebot, die Fakten weder zu vertuschen noch zu verklären.

Es gibt ein Zitat, das die Stellung und den besonderen Charakter der Mitarbeiter eines Kommandanten treffend umschreibt: «Stabsoffiziere haben keinen Namen». Das deutet an, dass sie dazu berufen sind, beharrlich eine gute Arbeit zu leisten, ohne je auf einem Podium beklatscht zu werden. Robert Holzach, als Bankier und Regimentskommandant in Führungsfragen vielseitig erfahren, bezeichnete einst den guten Führungsgehilfen als «interessierten Mitkämpfer» und schrieb über ihn: «Dieser unauffällige, aber immer verfügbare, selbstständig denkende Mitarbeiter handelt, ohne je Aufhebens zu machen, extern und intern regelmässig im Sinne des Unternehmens.»*

Was damit über den verlässlichen Führungshilfen gesagt wurde, gilt indessen genau gleich für den guten Kommandanten. Es sind drei Eigenschaften, die ihn – neben hervorragender sachlicher Kompetenz – auszeichnen sollen: Auftragstreue, Beharrlichkeit und Bescheidenheit. ■

*Robert Holzach, «Das Schwerste ist der Entschluss»; Wolfbüscherschriften Band 10, 1985, S. 25.

ZITAT DES MONATS

«Wer klare Begriffe hat, kann befehlen.»
Johann Wolfgang von Goethe



Josef Feldmann,
Dr., phil. I,
Redaktor ASMZ,
KKdt aD,
9016 St. Gallen.