

Zeitschrift: Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 65 (1990)

Heft: 5

Artikel: Mitdenken - Mithandeln

Autor: Krüger, Paul

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-714129>

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: 01.04.2025

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

Mitdenken – Mithandeln

Von Oberst i Gst Paul Krüger, Bremgarten BE

Als Folge des Wertwandels in unserer Gesellschaft wird von zivilen, politischen und militärischen Stellen vermehrt die Möglichkeit zum Mitdenken und Mitarbeiten gefordert.

Es wäre jedoch falsch – und für eine Milizarmee geradezu verheerend – wenn sich nun jede mögliche Kommando- und Dienststelle auf die Suche nach alternativen Führungsmodellen begeben würde.

Die Frage lautet also, wo können wir, im Rahmen der Handlungsrichtlinien der bestehenden Doktrin, dem Drang nach vermehrter Partizipation – dieser ist übrigens nicht nur auf der Stufe Soldat zu finden – gerecht werden.

Die geltende Führungsdoktrin

Die Leitsätze dazu sind in der TF 82 sowie im Dienstreglement vorhanden. (Indirekt kann aus diesen Weisungen auch der Begriff der «Auftragstaktik» abgeleitet werden).

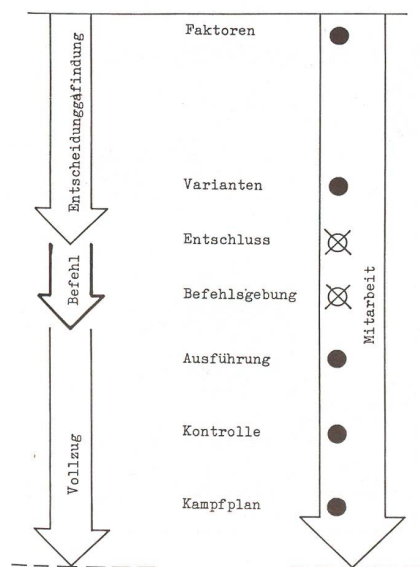
Obschon Führen weit mehr als einen technischen Vorgang bedeutet, braucht gerade die Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten eine klare Vorstellung der im Ablauf eines Problemlösungsvorganges jeweils aktuellen Führungstätigkeit.

Der Führungsablauf

Die TF 82, Ziffer 89 gliedert die Reihenfolge der Führungstätigkeiten in acht Teile:

- Problemerkennung
- Sofortmassnahmen
- Zeitplan
- Lagebeurteilung
- Entschlussfassung
- Befehlsgebung
- Kontrollen
- Kampfplanung

Abb 1 Partizipation Unterstellter im Führungsablauf (TF Ziff 89)





Oberst i Gst Paul Krüger

Zurzeit: Kdt Inf Uem Schulen und Wpl Kdt Fribourg
 Wohnort: Bremgarten BE, verheiratet, 1 Sohn, 1 Tochter

Tätigkeit als Instr BAINF:
 – Kp Instr Of in den RS von Fribourg, Bern, Chamblon
 – Klassenlehrer Inf OS Bern und in verschiedenen Zentralschulen I + II
 – Dragon-Umschulungskurse (1 Jahr) F Div 3, Mech Div 11, Geb Div 12
 – zugeteilter Stabsof Kdo Gst Kurse (3 Jahre)
 – Absolvent des Command and General Staff College US ARMY (1 Jahr)

Tätigkeit als Trp Kdt:
 – Kdt Na Kp 17
 – Gst Of Fest Br 23, Geb Div 9, Geb AK 3
 – Kdt Geb Inf Bat 17
 – Kdt Inf Rgt 81

Im Endeffekt sind diese Führungstätigkeiten primär auf die Führung des Gefechts zugeschnitten. Da sie aber auf einer logischen Problemlösungs- und Entscheidungsfindungsmethodik beruhen, können sie in allen Belangen der militärischen Tätigkeiten angewendet werden.

Die oft beobachtete Beschränkung des Führungsablaufes auf Einsatzübungen führt einerseits zu einem wenig gefestigten Verhalten im Ernstfall und ist zudem Ursache vieler Führungsfehler im militärischen Alltag.

Eine Untersuchung der einzelnen Führungstätigkeiten zeigt auf, wo die Mitarbeit Untergebener möglich ist: Die Grundlage zum Einbezug Unterstellter finden wir in DR und TF: DR Ziff 210 für die(se) Beurteilungen kann er (der Vorgesetzte) seine Unterstellten beiziehen.

TF Ziff 85 Der Kdt fasst seine Entschlüsse ... in der Regel nach Anhörung seiner Führungsgehilfen

TF Ziff 110 Die Untergebenen bedürfen umso grösserer Handlungsfreiheit ...

Gemäss Doktrin kann also jeder kompetente Unterstellte im Bereich der Entscheidungsfindung und dann wieder beim Vollzug des Auftrages partizipieren. (Abb 1)

Analyse Auftrag/Ereignis

Hier geht es nicht darum, den Auftrag als entscheidungsrelevanten Faktor zu beurteilen, sondern die Teilprobleme und Dringlichkeiten zu erkennen und zu ordnen. Stab, Unterstellte und – auf unterster Stufe – eben Soldaten können bereits hier mit einbezogen werden. Aufgrund der Erfahrungen am zivilen Arbeitsplatz bringen Untergebene aller Stufen meist gute Voraussetzungen mit, vor allem Probleme des täglichen «Friedensdienstes» zu erkennen, zu gliedern und Prioritäten zu setzen. Zivile Chefs sind sich gewohnt, meist im Rahmen eines grossen Handlungsspielraumes komplexe, selten in klarer Auftragsform vorhandene Situationen zu analysieren. Diese Stärke des Milizkorps wird in den höheren militärischen Schulen immer wieder beobachtet. Daher sollte das **Einbeziehen der Unterstellten** der Stufe Zug, Einheit und Truppenkörper in die nächsthöhere Entscheidungsebene wenn immer möglich genutzt werden.

Im Ernstfall und unter Zeitdruck tritt allerdings der Vorgesetzte meist bereits mit einer ausgearbeiteten Problemstrukturierung vor seine Mitarbeiter.

Sofortmassnahmen

Dienstchefs der Stäbe, aber auch Unterstellte der untersten Stufen (wo die präjudizierende Wirkung oft einfacher abgeschätzt werden kann als in einem Stab), können hier Mitarbeit leisten. Wichtiger noch jedoch ist die Erkenntnis, dass durch zwei der häufigsten Sofortmassnahmen der untersten Stufe, nämlich

- Informieren der Untergebenen
- Beschaffen von Information (z B im Bereich Zustand und Leistungsfähigkeit der eigenen Mittel)

Motivation und Voraussetzung zur Mitarbeit in einem frühestmöglichen Zeitpunkt erzeugt wird (Kampf dem Leerlauf!).

Zeitplan

Gerade beim Festlegen von Zeitpunkten (Angriffszeitpunkt, Beendigung von Arbeiten usw) werden oft unrealistische Forderungen gestellt, die nicht eingehalten werden können. Wer zeitliche Ziele festlegt, muss die Faktoren

- Umwelt (Gelände, Sicht, Witterung)
- eigene Mittel (Leistungsvermögen von Truppe und Ausrüstung)
- Führungsstruktur (Befehlsgebungs-, Übermittlungszeit)

sowie mögliche gegnerische Reaktionen oder nicht beeinflussbare, objektive Ereignisse in Rechnung stellen. Dabei können Untergebene im besonderen dazu beitragen, Zeitbedürfnisse von Tätigkeiten zu berechnen.

Beispiele:

- Pinzgauerfahrer der Tf Baugruppe: Liefert seinem Gruppenführer die Verschiebungszeit
- Soldat (Landwirt/Bauarbeiter) gibt den Zeitbedarf für die Grabarbeiten

- Kp Kdt: Liefert seinem Bataillonskommandanten den Zeitbedarf zum Erstellen der Marschbereitschaft

Lagebeurteilung

Mitarbeiter aller Stufen können und sollen hier – je nach Zeitverhältnissen und Kompetenz – auf folgende Art eingesetzt werden:

- Überlegungen einwerfen, welche Lagebeurteilungsfaktoren wichtig sind
- Varianten vorschlagen (eigene Möglichkeiten)
- zu Varianten des Vorgesetzten Stellung nehmen

Beispiele:

- Gruppenführer verlangt vom Panzerabwehr-Team Vorschläge für Waffenstellung
- Telefonbaufahrzeug-Fahrer kann zu zwei Varianten Stellung nehmen
- Kompaniekommandant äussert sich im Rahmen eines Bataillonsangriffes zu den entscheidungsrelevanten Faktoren und zu den **eigenen Möglichkeiten**

Entschluss

In der letzten Phase der Entschlussfassung ist keine Mitarbeit möglich. Die Verantwortlichen aller Stufen fassen ihre Entschlüsse allein. Hier gibt es weder Abstimmungen noch Volksbefragungen.

Wichtig für alle vorher Involvierten ist es, zu erkennen, dass jetzt die Phase des Abwägens, Besprechens und Diskutierens beendet ist.

Befehlsgebung

Hier kann zwar nicht Mitarbeit im eigentlichen Sinne geleistet werden, wohl aber wird der Grundstein zum späteren Mitdenken und -handeln sowie zum Ausnutzen der Handlungsfreiheit gelegt.

In der Praxis ist allerdings die Befehlsgebung bei uns in mehrerlei Hinsicht ungenügend. So kann oft weder der Rahmen der Handlungsfreiheit klar erkannt noch optimal im Sinne des Vorgesetzten gehandelt werden. Die Schwächen sind folgende:

Falsche Befehlsform:

Das schriftliche Befehlspaket ist vielfach das Mass aller Dinge, obwohl die Führungsdoktrin der TF 82 (Ziff 113, 114) klar vorschreibt, dass

- Befehle mündlich erteilt werden sollen
- der Kommandant persönlich Lage und Absicht erläutert.

Mangelhafte mündliche Befehlsgebung:

Die Führungsdoktrin sagt:

- Ziff 86 Je besser die Truppe mit der Absicht des Kommandanten **vertraut** ist, desto eher ist sie in der Lage, selber mitzudenken, in seinem Sinne zu handeln
- Ziff 114 Der Kommandant **erläutert** Lage und Absicht
- DR Ziff 210 ... gibt die Überlegungen bekannt, welche zum Entschluss führten.

Die in der Ausbildung immer noch gehörte Forderung, die Befehlsgebung sei «kurz und zackig» durchzuführen, ist in dieser Form un-

haltbar! Statt dessen sind auch hier die Zeitverhältnisse gründlich zu analysieren. TF Ziff 110 besagt, dass (weil nach «*Auftrags-taktik*» befohlen) die Befehlsgebung sich auf Wesentliches beschränken kann. Zudem soll sie einfach, klar und genau sein. Die dazu benötigte Zeit ist also relativ, in bezug auf Dauer und Komplexität der Aktion zu sehen.

Betrachten wir die **Phasen der Befehlsgebung** im einzelnen:

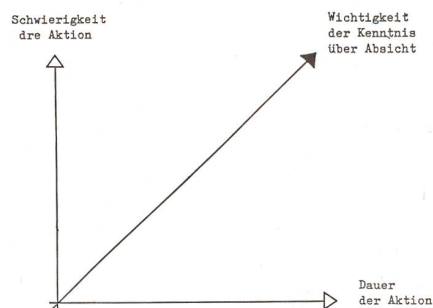
Orientierung

Eine zu stark schematisierte Feindauffassung des Kommandanten, aufgeteilt in «*gefährlichste*» und in «*weitere*» feindliche Möglichkeiten – auch in der mündlichen Befehlsgebung meist in wenigen Sätzen formuliert – genügt nicht: Für den Kommandanten geht es vor allem darum zu **erläutern**, welche Informationen – allenfalls mit welchem Sicherheitsgrad – vorliegen und welche Feind- oder Situationsannahme (Hypothese) dem späteren Entschluss zugrunde liegt. Er riskiert zudem, sein Gesicht zu verlieren, wenn allzu kühne und optimistische Aussagen sich später als unzutreffend erweisen.

Absicht (Abb 2)

Im Einsatzbefehl wird der Entschluss – in knapper Form – zum Ausdruck gebracht: Zu Recht wurde in der früheren Truppenführung die Absicht (= ausformulierter Entschluss) als **wichtigster Teil** des Befehles bezeichnet. In der Praxis wird diese Phase des Befehls oft missverstanden und auf den (zu einfachen) Nenner gebracht, der Befehlsge-

Abb 2 Bedeutung der Absicht im Rahmen eines Auftrags



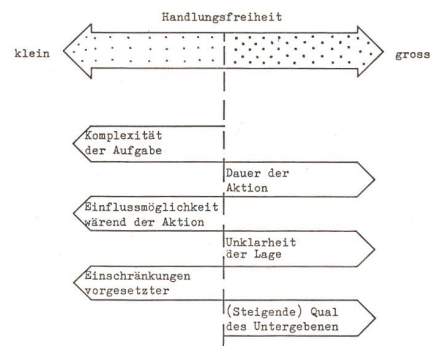
ber müsse sich – auch bei mündlichen Befehlen auf zwei bis drei Sätze beschränken (weil mehr nicht im Kopf behalten werden könne). Dabei wird vergessen, dass der Entschluss nicht nur das Ziel festlegt, sondern auch den zeitlichen und räumlichen Ablauf sowie das Zusammenwirken von Teilkraften zu bestimmen hat. Der Kommandant soll daher – immer unter der Voraussetzung, dass die Verhältnisse es gestatten – seine Absicht in ihren Einzelheiten erläutern und die Überlegungen, die ihn dazu führten, darlegen (DR 210). Zur Auftragserteilung wird erst dann geschritten, wenn der Unterstellte den **Entschluss in seinem zeitlichen und örtlichen Ablauf versteht**, die gegenseitige Abhängigkeit der Teilkraften erkennt und seine Funktion als Teil des Ganzen begriffen hat. Im Unterschied zu den meisten westlichen Armeen, wo dieser Teil der Befehlsausgabe als der zentrale Punkt angesehen wird und ein entsprechender visueller Aufwand getrieben

wird (Geländemodelle, sorgfältige Wahl des Befehlsgebungsstandortes usw.) kommt dies bei uns oft viel zu kurz, oder es werden Teile des örtlichen/zeitlichen Ablaufs in die «*Besonderen Anordnungen*» oder – noch konfusser – in die Kampfplanung abgedrängt.

Aufträge (Abb 3)

Der Auftrag umschreibt die zu erfüllende Aufgabe unmissverständlich. Da ein echtes Par-

Abb 3 Handlungsfreiheit des Untergebenen (Auftragsformulierung)



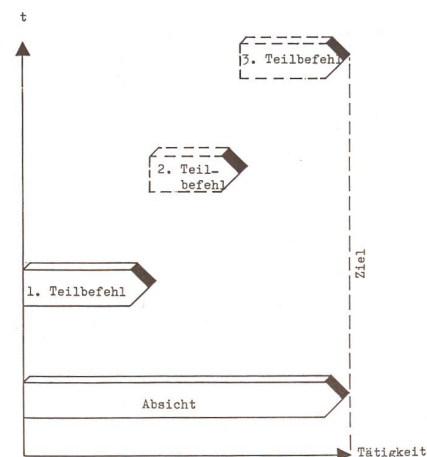
tizipieren und somit grösstmögliche Handlungsfreiheit anzustreben sind, müssen sowohl Zielformulierung wie allfällige Einschränkungen sorgfältig nach folgenden Gesichtspunkten durchdacht sein:

- Klarheit der Lage
- Dauer der Aktion
- Person des Unterführers
- technische Führungskapazität (Einflussmöglichkeit während der Aktion)

Neben der Lage/Situation und der Zeitdauer müssen also der Befehlsempfänger (Kapazität, Temperament, Ermüdungszustand usw) sowie die technische Führungsfähigkeit (wie «eng» aufgrund der Verbindungsmittel und der Lage der Führungseinrichtungen kann überhaupt geführt werden) berücksichtigt werden.

Der Befehlende muss sich zudem Klarheit verschaffen, ob Absicht und Auftrag für den gleichen Zeitraum befohlen werden oder ob – gerade auf unteren Stufen häufig – zwar die

Abb 4 Zeitverhältnisse Absicht / Aufträge

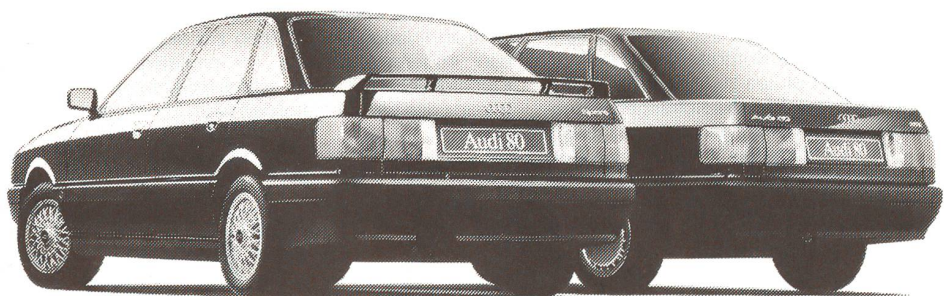


AUDI 80. Machen Sie sich doch das Vergnügen und sparen Sie jetzt ganz bequem Fr. 1775.-! Mit dem supergünstigen AUDI 80-Comfort-Paket!

So günstig war es noch nie, sich für einen Audi 80 zu entscheiden. Denn mit dem exklusiven Comfort-Paket offerieren wir Ihnen zusätzlichen Komfort zum supergünstigen Preis: Servolenkung, Schiebe-/Aufstelldach, elektr. Fensterheber vorne, heizbare Vordersitze und beheizbare und elektrisch verstellbare Aussenspiegel im Totalwert von Fr. 3775.- kosten im Comfort-Paket nur noch Fr. 2000.-! (Das Comfort-Paket für die Audi 80 113 PS umfasst zusätzlich eine Velours-Ausstattung und kostet nur Fr. 2300.- statt Fr. 4385.-!) Jetzt müssen Sie sich eigentlich nur noch entscheiden, mit welcher der 6 individuellen Audi 80-Versionen Sie diesen zusätzlichen

Komfort geniessen möchten:

Audi 80. Die 4-Zylinder-Modellreihe, die nicht nur in Raumkomfort und Wirtschaftlichkeit neue Massstäbe setzt. Vom 1,6 l/51 kW/70 PS über den 1,8 l/66 kW/90 PS bis zum 2,0 l/83 kW/113 PS. Neu: 1,6 l/59 kW/80 PS Turbo-Diesell! Die quattro-Modelle serienmässig mit neuester quattro-Technik, selbstsperrendem Torsen-Differential, ABS und (proconten)-Sicherheitssystem. 10 Jahre Garantie gegen Durchrostung der Karosserie. 12 Monate Werks-garantie ohne km-Beschränkung. Und neu: 36 Monate Mobilitäts-Versicherung und vorteilhaftes AMAG-Leasing!



**Vorsprung
durch Technik.**

 AMAG, IMPORTEUR VON VW UND AUDI, 5116 SCHINZNACH BAD, UND DIE 600 V.A.G-PARTNER WÜNSCHEN GUTE PROBEFAHRT!

Absicht als Ganzes, aber nur der **erste Schritt** der Ausführung befohlen werden soll (Abb 4). Die taktische Regel *«Prévoir loin, commander court»* ist in diesem Zusammenhang zu sehen.

Der Zweck der Auftragserteilung ist es, eine Gesamtleistung zu befehlen, unter Beachtung einer optimalen Handlungsfreiheit des Ausführenden.

Volumen und Zeitbedarf der Befehlsgebung können also – je nach Aufgabe und Situation – stark variieren. Selbst auf unterster Stufe sind oft detaillierte, länger dauernde Befehlsgebungsprozedere nötig (z B Einsatz von Jagdkommandos, Tf-Baupatrouillen, Nachrichtenbeschaffungsorganen).

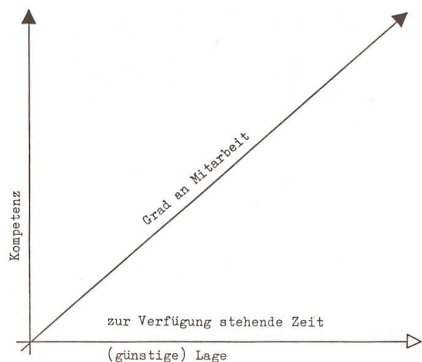
Es sei hier daran erinnert, dass die Befehlsgebung an SAS-Kommandos auf Falkland wie auch bei ähnlichen Einsätzen der Israeli in den Nahost-Kriegen jeweils mehrere Stunden in Anspruch nahm.

Kontrollen (Abb 5)

Unsere Doktrin schreibt die Kontrollen als Teil des Führungsablaufs vor (TF, Ziff 116). Sie sind zudem Teil des Nachrichtenbeschaffungskonzepts (TF Ziff 125, Lage der unterstellten Verbände).

Kontrollen bergen die Gefahr der Bevormundung der Untergebenen in sich. Es geht des-

Abb 5 Partizipationsgrad



halb darum, den Zweck der vom Kommandanten festgelegten Kontrollschwergewichte auf den unteren Stufen zu verstehen.

Es sollen vor allem **Zielabweichungen** festgestellt werden (störanfällige, risikoreiche Aktion), und zwar zu einem Zeitpunkt, wo Korrekturen noch möglich sind (Ablauf-, Verhaltenskontrollen). Kontrollen können in allen Phasen des Führungsablaufs der nächst unteren Stufe erfolgen. Anstatt sich auf eine blosser Ergebniskontrolle zu beschränken, sollte deshalb vermehrt bereits die **Absicht der Unterstellten** kontrolliert werden.

Kampfplanung

Auch hier können Unterstellte aller Stufen in die Mitarbeit einbezogen werden, wie dies schon in den vorangehenden Ausführungen beschrieben wurde. Grundsätzlich stellt ja die Kampfplanung wiederum einen Führungsablauf dar, nur treten hier anstelle von Lage und Auftrag eine Arbeitshypothese, beruhend auf einem Durchdenken des Ablaufes der Aktion und einer Analyse der Schwächen des Entschlusses in bezug auf die Zielerreichung. Die

Befehlsgebung regelt hier nur einen kurzen ersten Teil dieser vorbehaltenen Aktion, nämlich die Vorbereitung nachrichtendienstlicher, führungstechnischer und logistischer Massnahmen.

Schlussfolgerungen

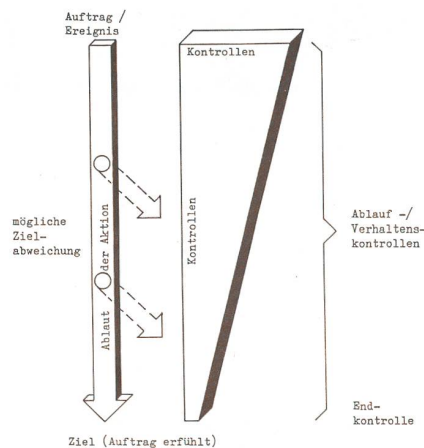
Der Grad an Mitarbeit Untergebener unterliegt folgenden Voraussetzungen (Abb 6):

- **Kompetenz der Mitarbeitenden** – fachlich ausgewiesene, aber auch an sich fachfremde, im analytischen Denken geschulte Mitarbeiter können eine Effizienzsteigerung des Verbandes erwirken.
- Zeitliche und örtliche Verhältnisse lassen eine Mitarbeit zu.

Je grösser der Zeitdruck, desto kleiner muss notgedrungen der Mitarbeiterkreis gehalten werden. Auch können Situationen und örtliche Lage der Truppe einen Zusammenhang der gewünschten Mitarbeiter verhindern. Erwünscht ist jedoch ein hoher Anteil an Partizipation, nicht nur aus Gründen der **Effizienzsteigerung**, sondern ebenso als entscheidendes Mittel zur Erlangung der Akzeptanz zukünftiger Entschlüsse, wodurch schlussendlich ein hoher **Motivationsgrad** erreicht wird. Die geltenden Handlungsrichtlinien unserer Führungsdoktrin lassen einen optimalen Partizipationsgrad Untergebener zu. Von dort her sind die Voraussetzungen zu einem modernen, auf Information, Sinnvermittlung, Akzeptanz (Zielvereinbarung) und somit auf Motivation zur Pflichterfüllung beruhenden Führungsstil bereits gegeben.

Kurzfristig kann eine Führungsdoktrin, welche ja von der Definition her nicht der Kontroverse innerhalb laufender Prozesse der Entscheidungsfindung unterliegen darf, nicht geändert werden. Eines der Hauptprobleme aller Handlungsrichtlinien der militärischen Führung ist es, die so unterschiedlichen Aspekte wie das **Führen im Frieden, im Krieg und im unmittelbaren Kampf** in einem System zu berücksichtigen. Entscheidend ist dabei die Motivierung der zu Führenden. So können im *«Friedensdienst»* Motivationsfaktoren wie Belohnung, Wettbewerbssituation usw eine grosse Rolle spielen. Partizipation trägt sowohl im Frieden wie im Krieg zur Motivation bei. Andererseits kann im unmittelbaren Kampfgeschehen, wo schlussendlich der Einsatz des Lebens gefordert wird, kaum von

Abb 6 Kontrollen



Belohnung oder Zielvereinbarung gesprochen werden. An dessen Stelle treten Verbundenheit und Vertrauen in Vorgesetzte (deren Beispiel), Selbstachtung und Verbundenheit mit der Gruppe, Legitimität der Sache u a m. Damit sei nur angetönt, dass allfällige, durch **Armeeformen** bedingte **Doktrinänderungen im Bereich der Führung sorgfältigster Analysen bedürfen**.

Sicher aber kann mit einem konsequenteren Anwenden unserer bestehenden anspruchsvollen und flexiblen Führungsdoktrin die Motivation auf allen Stufen noch entscheidend verbessert werden. ■

Gedanken des Unterstabschefs Front, Divisionär Carlo Vincenz, zur gegenwärtigen militärpolitischen Lage

Bedrohung: Fiktion oder Realität?



Man mag sich fragen, ob militärische Anstrengungen in einer Zeit, die von Abrüstungs- und Friedensparolen widerhallt, angebracht sind. Demgegenüber ist zu bedenken, dass mit Blick auf Entspannung und Abrüstung zwar zahlreiche Verheissungen, aber sehr wenig Fakten von militärischer Relevanz zu verzeichnen sind und dass wir deshalb heute und noch auf längere Sicht in einer Situation grösser Ungewissheit leben.

Dieser unsichere Zustand erfordert Wachsamkeit und dauerndes Bemühen um die Verteidigungsbereitschaft, denn es ist nicht möglich, unsere Instrumente der Notwehr in scheinbar ruhigen Zeiten einzufrieren, um sie dann bei akuter Gefahr wieder zu aktivieren.

Die Waffenpotentiale und die Spannung zwischen Staaten, Völkern und ethnisch-religiösen Gruppen sprechen eine klarere Sprache, als wir es gemeinhin wahrhaben wollen.

Diese Spannungen, zusammen mit den potentiellen militärischen **Möglichkeiten**, werden dann zur **Wahrscheinlichkeit** gewaltsamer Konfliktlösungen, wenn es der politische Wille der Machträger eines Staates oder Bündnisses verlangt.

Wir militärisch Verantwortlichen haben die Pflicht, uns nach den mittel- und langfristigen Möglichkeiten auszurichten und nicht die Fahne nach den momentanen Wahrscheinlichkeiten zu schwenken.

I/90 Aus KMV-Bulletin