

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 97 (2022)
Heft: 9

Artikel: Alle reden von Auftragstaktik : was sind deren Voraussetzungen?
Autor: Steinemann, Michelle
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1045822>

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: 15.03.2025

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

Alle reden von Auftragstaktik – Was sind deren Voraussetzungen?

So viel ist klar: Die Schweizer Armee führt nach dem Prinzip der Auftragstaktik. Doch welche Faktoren müssen gegeben sein, damit dieses erfolgreich angewendet werden kann? Brigadier Alexander Kohli, Kommandant der Mechanisierten Brigade 4, sieht Information und Kommunikation als Schlüsselemente.

Fachof Michelle Steinemann, Stab Mech Br 4

«Selber denken» ist das Credo für das Führen nach Auftragstaktik. Im Gegensatz zur Befehlstaktik entscheidet der Unterstellte hier selber, auf welche Art er seinen Auftrag erfüllt. In der Befehlstaktik hingegen, denkt und entscheidet der Vorgesetzte für alle seine Unterstellten.

Je komplexer jedoch die Lage ist, desto unmöglicher ist es, erfolgreich nach Befehlstaktik zu führen.

Darum bleibt das Führen nach dem Prinzip der Auftragstaktik. Genau dies wird im Elektronischen Taktiksimulator für Mechanisierte Verbände (ELTAM) in Thun durch die Schulung der Führung im Gefecht trainiert.

Auftragstaktik funktioniert nicht auf Knopfdruck. Voraussetzung ist das gemeinsame Verständnis von Führung und Führungskultur. Die Werte, wie sie im Dienstreglement der Armee beschrieben sind, bilden das Fundament dieser Kultur. Mitdenken, Engagement zeigen, Vorbild sein sowie Information und Kommunikation sind die Elemente, damit Auftragstaktik gelebt werden kann.

Information und Kommunikation

Rufen Sie sich den Aufbau eines 5-Punkte-Befehls in Erinnerung. Er beginnt nicht mit dem Auftrag, sondern mit der Orientierung, also der situativen Einbettung. Danach folgt die Absicht des Kommandanten, worin er das Ziel der Auftragerfüllung beschreibt. Selbst der abgekürzte 3-Punkte-Befehl beginnt mit der Zieldefinierung.

Das zeigt, dass Information und Kommunikation des Gesamtrahmens für das Verständnis des Befehls von grösster Wichtigkeit sind.

Ansprüche an den Kommandanten

Jährlich üben gemäss der Mehrjahresplanung der Brigade vier Truppenkörper auf den Stufen Stab, Einheitskommandanten und Zugführer im ELTAM.

Dabei wird die Zusammenarbeit mit den Unterstellten, Koordination mit Nachbartruppen und insbesondere die Führung des Verbandes ab Führungsstaffel trainiert. Information und Kommunikation sind Schlüsselemente.

«Wollen wir das Handeln im Sinne des Kommandanten ermöglichen, so müssen wir Kommandanten stufengerecht über den Gesamtrahmen der Aktion informieren!», ist Brigadier Kohli überzeugt.

Es müssen drei Ansprüche an die Kommunikation gegeben sein, damit die Unterstellten selbstständig erfolgreich agieren können. «Zuerst müssen die Informationswege definiert und die gesicherten Informationen übersichtlich dargestellt werden. Der aktuelle Informationsstand über die eigenen und gegnerischen Kräfte muss permanent sichergestellt werden und zum Schluss daraus die richtigen Entschlüsse gefasst werden», erklärt Brigadier Kohli.

Phase 1: Informationen

Beim Start in die Phase der Lageverfolgung geht es in erster Linie darum, die In-

formationen zu sortieren. Dabei ist zwar klar, dass die Produkte der Führung, also die Führungskarte, die Synchronisationsmatrix und die Statusübersicht, abgebildet sein müssen.

Dennoch gibt es Herausforderungen bei der Erstellung der Führungsfähigkeit: Wer trägt welche Informationen zusammen? Wie laufen die Informationswege? Wer ist für welche Produkte verantwortlich? Wie werden sie aufeinander abgestimmt und wie wird die Redundanz der Informationen sichergestellt?

Phase 2: Übersicht bewahren

Informationen müssen Distanzen überwinden. Wenn viel zu tun ist und Handlungsdruck besteht, kann es geschehen, dass man in den eigenen Aufgaben «hängen bleibt» und den Informationsaustausch vergisst.

Darum ist es unablässig, regelmässig bei einem Lagerapparat einen Informationsgleichstand herzustellen.

Im Rahmen der Lageverfolgung gilt dies bei einer sich abzeichnenden Lageveränderung, einer Ablösung im Stab oder wenn ein Entscheid des Kommandanten nötig ist.

Phase 3: Entscheide und Antizipation

Auch unter Stress und Zeitdruck systematische Entscheide zu fällen, ist eine grosse Stärke der militärischen Führungsausbildung. Führungskräfte der Armee lernen, auch ohne Planungssicherheit in die nächste Geländekammer zu denken.

Der Umgang mit fehlenden Informationen stellt eine besondere Herausforderung dar. Menschen neigen dazu, spontan aus dem Bauch heraus zu entscheiden. Das gilt unter Stress umso mehr.

Führung in der Lageverfolgung

Das Aufklärungsbataillon 4 und das Pontonierbataillon 26 überprüften ihre Führungsfähigkeit im Elektronischen Taktiksimulator für Mechanisierte Verbände



Bild: VBS

Oberst im Generalstab Martin Munz, Stabschef Mechanisierte Brigade 4, bespricht mit den Kadern des Pontonierbataillons 26 Verbesserungspotenzial bezüglich dem Informationsfluss.

(ELTAM). Wie die Auftragstaktik und der Umgang mit den (fehlenden) Informationen gelebt werden, stand dabei im Zentrum.

Übung zahlt sich aus. Das zeigte sich bei dieser Simulation erneut. Der Kommandant des Aufklärungsbataillons 4, Oberstleutnant im Generalstab Roland Huber, konnte sich auf seine über die Jahre etablierten und standardisierten Prozesse verlassen.

Der neu beförderte Kommandant des Pontonierbataillons 26, Oberstleutnant im Generalstab Manuel Lauener, profitierte von den gemachten Erfahrungen.

Er hält fest: «Am Anfang waren wir zu sehr mit uns selber beschäftigt. Durch den Informationsabgleich an den häufigeren Lagerapporten ist es uns gelungen, aus dem anfänglichen Rückstand wieder agil zu werden.»


Führung ist «people business»

Zwischen militärischem und zivilem Führungsstil zu unterscheiden, ist nicht zeitgemäss.

Zwar ist das Vokabular angepasst, gemeint ist hinter den jeweiligen Begriffen aber dasselbe. Dies bestätigt auch der Kommandant des Aufklärungsbataillons 4, der zivil als Leiter Klinische Forschung bei einem Pharmaunternehmen arbeitet: «Ich fahre mit meiner militärischen Führungsausbildung auch im Zivilen hervorragend. Das wird sehr geschätzt, weil Vorgesetzte erkennen, dass die Führung und Planung besser funktioniert als bei anderen.»

Fazit

Die Information und Kommunikation sind in der Führung elementare Erfolgsfaktoren. Sie zeigen aber nicht nur intern ihre Wirkung. Sie können auch als taktisches Mittel im Einsatz eingesetzt werden.

Auch diesem Anwendungsbereich kommt in der Mechanisierten Brigade 4 immer grösseres Gewicht zu. Bei Übungen wird mittlerweile der Informationsraum auf der Softwareplattform «CONDUCTTR» simuliert. 

Kolumne

Fokus CdA

Im Zentrum der Schweizer Armee stehen ihre Aufträge und die Menschen. Bereits heute ist die Armee attraktiv - bei der Luftwaffe und den Kampftruppen übersteigt die Nachfrage nach RS-Plätzen das Angebot. Dennoch gibt es Handlungsbedarf: Wir müssen noch besser darin werden, geeignete Personen für alle Funktionen zu gewinnen. Das Ziel der Armeeführung ist, eine Armee für all jene zu sein, die wollen und können. Daran arbeiten wir.

Seit acht Monaten arbeitet auch die neu geschaffene Fachstelle Frauen in der Armee und Diversity (FiAD) daran, die Vielfalt in der Armee zu fördern. Sie ist damit beschäftigt, Massnahmen auszuarbeiten, welche die Armee öffnen und inklusiver machen. Die vielseitigen Talente und Stärken der Angehörigen der Armee sollen noch mehr wertgeschätzt und weiter gefördert werden. Das trägt dazu bei, dass die Armee ihre Aufträge umfassend und nachhaltig erfüllen kann.

Die Fachstelle FiAD ist zudem daran, spezifische Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Armee auf zehn Prozent bis 2030 zu planen und umzusetzen. FiAD sensibilisiert auch Miliz- und Berufskader,



denn das Erkennen und Nutzen von Vielfalt ist eine gewichtige Erweiterung der Leadership-Skills. Die Fähigkeit, mit Diversität umzugehen, steht grundsätzlich für die Fähigkeit, in einer sich ständig verändernden Umwelt wirkungsvoll handeln zu können.

Vielfalt ist nicht Selbstzweck - so zeitgemäss Diversity als Thema auch sein mag. Vielfalt in Herkunft und Sozialisierung, in Sprache, Bildung und Geschlecht führt zu einem Mehr an Erfahrungen und Fähigkeiten. Einsätze werden durch die Verbindung von exakt diesen Erfahrungen und Fähigkeiten mit der militärischen Ausbildung geprägt.

Dank Vielfalt sind wir schneller - besser - anders. Vielfalt macht uns stärker.

*Korpskommandant
Thomas Süssli
Chef der Armee*