

Auftragstaktik : Entwicklung und Bedeutung eines Führungsverständnisses

Autor(en): **Arnold, Michael**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **169 (2003)**

Heft 12

PDF erstellt am: **03.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-68784>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Auftragstaktik

Entwicklung und Bedeutung eines Führungsverständnisses

Die Schweizer Armee kennt seit über 150 Jahren ein Führungsprinzip, das die zu erfüllende Aufgabe, eine möglichst grosse Handlungsfreiheit und die Eigenverantwortung auf allen Stufen ins Zentrum stellt: das Führen mit Auftrag. Die verkürzte Formulierung als «Auftragstaktik» meint daher nicht Taktik an sich, sondern ein Führungsverständnis. Dass sinnvolle Delegation von Verantwortung kreative Kräfte frei setzt und damit den Erfolg begünstigt, ist auch militärgeschichtlich unbestreitbar. Zweifel sind aber jüngst aufgekommen: Schränken moderne Führungsinformationssysteme oder die Präsenz der Medien Handlungsspielräume auf den unteren Führungsstufen nicht ein durch scheinbar notwendiges Mikromanagement der höheren Stufen?

Michael Arnold

Das Führungsverfahren in der Armee XXI

In unserer Armee bleibt die Auftragstaktik fest verankert. Sowohl im Reglement «Führung und Stabsorganisation» als auch im «Dienstreglement» wird dieses Führungsverfahren als zentraler Führungsgrundsatz erklärt und klar definiert. Dabei geht es darum, den Unterstellten in die Lage einzuweißen, ihm auf Grund des erhaltenen Auftrages bzw. des zum Handeln zwingenden Ereignisses die eigene Lösungsabsicht zu erklären und ihm dann den durch ihn zu erfüllenden Auftrag zu erteilen. Aufträge legen immer das zu erreichende Ziel (angestrebter Endzustand) fest, in der Regel aber nicht den Weg zum Ziel. Diesen Weg sucht sich der Unterstellte durch eine eigene Lagebeurteilung auf seiner Stufe selbst, angepasst an seine spezifische Situation. Die Berücksichtigung

Definition «Auftragstaktik»:

«Die Auftragstaktik ist ein Führungsverfahren, in welchem der Unterstellte im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten ein Maximum an Handlungsfreiheit zur Erfüllung seines Auftrages erhält.»

Reglement «Führung und Stabsorganisation», gültig ab 1. Januar 2004.

anerkannter Einsatzprinzipien stellt dabei die Berechenbarkeit des Handelns sicher.

Wenn immer möglich wird der Unterstellte in die Entscheidungsfindung einbezogen. Er hat auch die Kompetenz, unter bestimmten Umständen vom Auftrag abzuweichen und in Kenntnis der Absicht seines Vorgesetzten die Zielerreichung anders sicherzustellen.

«Befehlstaktik» als Gegenbegriff?

Die Auftragstaktik ist insofern ein anspruchsvolles Führungsverfahren, als sie ein bestimmtes Fachwissen (Führungstechnik, Taktik, Technik usw.) sowie ein hohes Mass an Verantwortungsbewusstsein und Selbstdisziplin voraussetzt. Dahinter steht ein erheblicher Ausbildungs- bzw. Erziehungsaufwand.

Auch wenn das Erteilen von Aufträgen militärisch meistens in Form eines Befehles geschieht, ist das nicht mit der «Befehlstaktik» zu verwechseln. Unter dieser Wortkombination versteht man das Vorgeben nicht nur des zu erreichenden Zieles, sondern auch des Weges zum Ziel. Das Verhalten des Unterstellten äussert sich angesichts des eingeeengten Handlungsspielraumes im «unreflektierten» Gehorsam. Dieses Führungsverfahren kann unter bestimmten Umständen sinnvoll sein, z. B. bei Zeitnot oder hohem Koordinationsbedarf auf vorgesezter Stufe.

Als weitere Führungsverfahren gelten «Kommandos» und «Zielvereinbarung». Kommandos lösen ein eingedriltes, reflexartiges Verhalten aus, ohne dass eine eigentliche Zielsetzung bekannt gegeben wird (z. B. rasche, sichere Abläufe im Umgang mit Waffen und Geräten oder beim Exerzieren). Eigentliche Zielvereinbarungen kennen Armeen im Einsatz aus verständlichen Gründen kaum. Sie sind jedoch in Ausbildung und Unternehmensplanung gang und gäbe.

Bedeutung anhand zweier historischer Beispiele

Seeschlacht vor Kap Trafalgar 1805

Die vernichtende Niederlage, die Admiral Nelson der vereinigten französisch-spanischen Flotte beibrachte, sicherte Englands Aufstieg zur Seemacht für 100 Jahre.epochal waren aber auch Taktik und

Führung des auf seinem Flaggschiff «Victory» gefallenen Admirals. Im Gegensatz zum menschenverachtenden Kommandoton zur See achtete Nelson seine Untergebenen, dachte nach, bereitete gründlich vor und gewann die Menschen durch sein Beispiel. Dem Gegner drängte er eine ihm ungewohnte Taktik auf und förderte den Mut zum selbstständigen Handeln und Entscheiden. Er wies jedem Kapitän ein gegnerisches Schiff zu, das er mit seiner Mannschaft zu bezwingen hatte. Mitsprache beim Schlachtplan, Delegation von Verantwortung, klares Ziel: Dies bedeutete im Sinne der Auftragstaktik den Schlüssel zum Erfolg, ergänzt durch hohe Kampfmoral, überlegene Taktik und Bewaffnung.

Die Franzosen und Spanier hingegen hielten an einer starren Taktik fest, die Kapitäne warteten auf Befehle, die Besatzungen kämpften zwar tapfer, aber ohne Erfolg ...



Admiral Nelson. Wohl das berühmteste Flaggensignal in der Seekriegsgeschichte erging 1805: «England erwartet, dass jeder Mann seine Pflicht tut.»

Schlacht bei Villmergen 1712

Bei der blutigsten Auseinandersetzung zwischen der katholischen und der reformierten Schweiz standen sich im Freiamt das bernische Heer (8000 Mann) und das katholische (10000 Mann) gegenüber. Nach einer Rückzugsbewegung stellten sich die Berner bei Dintikon auf offenem Feld zum Gefecht auf. Infolge der zögernden Katholiken planten die gut in Linertaktik gedrilten Berner einen weiteren Rückzug, um die Katholiken herauszulocken. Dafür stellten sie das Bataillon



Bataillonskommandant Fankhauser. Die Schicksalsstunde spüren – und handeln. (Villmergen 1712)

Fankhauser als rechte Flankensicherung ohne Verbindung zum Gros ab. Ein schlecht koordinierter Zangenangriff der Katholiken brachte alsdann die Berner in höchste Bedrängnis. Die nun durch das Gelände benachteiligten Berner wichen, die Situation drohte in Panik überzugehen. Fankhauser begriff, dass sein Auftrag in Ammerswil durch eine neue Lage überholt sein könnte und rückte ohne Befehl Richtung Gefechtslärm vor. Seine 800 Mann kamen gerade zur rechten Zeit an, um einem verzweifelten Gegenangriff der Berner zum entscheidenden Erfolg zu verhelfen.

In der Schlacht von Waterloo 1815 hingegen hoffte Napoléon vergeblich, der von ihm zur Verfolgung der Preussen abgestellte Marschall Grouchy, untätig mit seinem Armeekorps trotz hörbarem Kanonendonner, werde wie Fankhauser handeln ...

Historische Wurzeln bis 1800

«Gehorchen kann jeder Hund» (Napoléon)

Obwohl die Grundsätze des militärischen Führungsdenkens bis ins Altertum zurückgehen, suchen wir in alten Überlieferungen vergeblich nach der Auftrags-taktik. Dynamische Feldherrenpersönlichkeiten wie Alexander, Hannibal oder Scipio teilten die Macht nicht gerne. Immerhin überliefert uns Machiavelli um 1500 einen Kerngedanken und beschreibt, wie in der obersten römischen Staatsführung zur Zeit Caesars geführt wurde:

Das Prinzip der Delegation

«Hatten Volk und Senat einen Krieg beschlossen, so überliessen sie alles Übrige dem freien Ermessen des Konsuls. Denn hätte der Senat einen Konsul genötigt, im Krieg bei jedem Schritt nach seinen Aufträgen zu verfahren, so hätte dieser den Krieg mit weniger Umsicht und Eifer geführt.»

Niccolo Machiavelli, 1469–1527, «Discorsi»

Auch im Zeitalter des Absolutismus gab es Stimmen, die es als überheblich bezeichneten, alles selber machen zu wollen. Das alte römische Prinzip der Delegation war

aber sowohl den weltlichen als auch den geistlichen Mächtigen lange Zeit noch suspekt. Relativ kleine Heere fochten in überschaubarem Raum unter den Augen des Feldherren. Starres Exerzieren mit den Feuerwaffen unter dem Motto «kein Schritt ohne Befehl» als angewandte Mathematik im Felde schien Erfolg versprechend. Nur wenige wie General von Seydlitz setzten es durch, in der Schlacht ihren eigenen Kopf zu gebrauchen – und von den Erfolgreichen wird löblich berichtet ...



General von Seydlitz: «Nach der Schlacht kann der König über meinen Kopf verfügen. Während der Schlacht möchte ich ihn zu seinem Vorteil selber gebrauchen». (Zorndorf 1758)

Mängel wie Unselbstständigkeit der Führer, starre Taktik und einseitig ausgebildete Truppe erwiesen sich in den Kriegen Napoléons gegen Preussen als fatal. Die preussische Armee unterlag wie andere Armeen auch der erprobten, flexiblen Gefechtsführung der Franzosen mit Armeeteilen (Divisionen), die relativ selbstständig kämpfen konnten.

Das preussisch-deutsche Beispiel

«Getrennt marschieren, vereint schlagen» (Moltke)

Erst die Reformen in Preussen unter General von Scharnhorst nach dem Debakel von Jena/Auerstedt 1806 schufen eine Trendwende: allgemeine Wehrpflicht mit Bürgern in Uniform, Abschaffung der Prügelstrafe, denkende Offiziere. Gneisenau und Clausewitz führten die Idee weiter: Die militärische Bildung sollte die Voraussetzung schaffen, dass die Kader neue Situationen analysieren und erklären konnten sowie darin verantwortlich zu handeln vermochten.

Es war Generalfeldmarschall von Moltke, der in seiner Zeit als Chef des Grossen Generalstabes 1857–1888 der Idee der Auftrags-taktik operativ zum Durchbruch verhalf. Seine Erfolge in den deutschen Einigungskriegen (z.B. 1866 Königgrätz, 1870 Sedan) beruhen wesentlich auf dem

schnellen, eigenverantwortlichen Verhalten auf allen Stufen, aber auch auf dem Einbezug neuer Mittel wie Eisenbahn und Fernmeldemittel. So wenig wie möglich anordnen, nichts Unmögliches befehlen, sich einer klaren Sprache (Begriffe) bedienen: In diesem Sinn wurde das preussische Beispiel zum Modell auch für andere Armeen.

Die taktische Umsetzung in Deutschland hinkte noch etwas hinterher. Die bewährte Operationskunst stand im Kontrast zu alten Vorstellungen des Infanterieangriffes: linear aufgestellte Verbände nebeneinander, ohne Tiefe für eigene Manöver und entsprechende Raumverantwortung bzw. Handlungsfreiheit. Die Exerzierreglemente für die Infanterie von 1888 und 1906 brachten den Paradigmawechsel. Der Gefechtserfolg wurde fortan als Summe aller Teilerfolge im Sinne der Auftrags-taktik gesehen. Die Befürchtung, das Gewähren von Handlungsfreiheit verhindere die zeitliche und räumliche Einheitlichkeit vor allem im Angriff, wurde auch durch die Erfahrungen im Burenkrieg und im Russisch-Japanischen Krieg zerstreut.



Generalfeldmarschall von Moltke. Wie Scharnhorst lehnte auch er so genannte «unfehlbare» Prinzipien und schablonenartiges Denken ab.

Die deutsche Armee konnte mit dem Führungsverfahren «Auftrags-taktik» in beiden Weltkriegen grosse Erfolge verbuchen. Dies anfänglich im Gegensatz zu Ländern, die nicht in dieser Tradition standen. Eine gewisse Aushöhlung fand statt infolge des phantasielosen Stellungskrieges und des sinkenden Niveaus des Führerkorps im Ersten Weltkrieg. Das geradezu verpönte direkte Dreireden in den Befehlsbereich unterstellter Führer war andererseits ein Hauptübel im späteren Verlauf des Zweiten Weltkrieges. Dies im Kontrast zur vorbildlichen Anwendung der Auftrags-taktik bei der Eroberung des belgischen Grenzforts Eben Emael 1940 durch deutsche Fallschirmjäger.



Zürichkrieg 1444. Überfall der Zürcher auf die tafelnden Eidgenossen (Hirzel-Letzi). Auf deren Spruchband: «Woll um woll an, wir wellend aber dran.»

Umsetzung in der Schweizer Armee

Die Schweizer Kriegsgeschichte ist unter dem Aspekt der «Auftragstaktik» kaum untersucht. Darstellungen über die Kriegführung in der Alten Eidgenossenschaft lassen jedoch einen ähnlichen Geist wie jenen bei der Eroberung von Eben Emael 1940 vermuten: selbstständiges und selbstbewusstes Handeln, wohl auch als Draufgängertum zu bezeichnen. Spontane Eigeninitiative, teilweise gepaart mit Selbstüberschätzung, konnte aber auch anerkannte Gefechtsgrundsätze unterlaufen und insbesondere Koordinationsprobleme mit sich bringen, die sich taktisch schwer nachteilig auswirken, ja sogar zur Niederlage in der Schlacht führen konnten (z. B. St. Jakob an der Birs 1444).

Wie ein Streifzug durch die Armeereglemente zeigt, spricht schon das Berner Dienstreglement von 1835 von Auftrag,

Selbstständigkeit und Verantwortung. Fast im Gleichschritt mit der Entwicklung in Preussen-Deutschland konsolidierte sich das Führungsverfahren «Auftragstaktik» in der Schweizer Milizarmee. Die Bürgerarmee, Jahrzehnte lang geprägt durch den liberal und modern denkenden General Dufour, verinnerlichte sich das Prinzip des eigenverantwortlichen, möglichst selbstständigen Handelns. So heisst es in der Felddienstordnung von 1904 klipp und klar: «Es genügt, dass der Befehlende sagt, was zu geschehen hat; das Wie wird dem Untergebenen überlassen, dem der Vollzug obliegt.»

Bis auf den heutigen Tag findet dieses fundamentale Führungsverständnis Anwendung, nicht nur im Einsatz, sondern sinngemäss auch in der Ausbildung und im inneren Dienst. Dabei gab es immer wieder Einschränkungen oder Verstösse, aber auch übertriebene Erwartungen: Die Führungskultur wird letztlich von Menschen gemacht, die entsprechend erzogen sein müssen.

Auftragstaktik als Patentrezept?

Zur Auftragstaktik gehören eindeutig innere Werte und Errungenschaften einer modernen Zivilisation. Werte, wie sie der politisch mündige Bürger in Uniform entweder mitbringt oder wie sie im Militärdienst vermittelt werden. Gerade Letzteres darf nicht unterschätzt werden. Es geht darum, auf allen Stufen das selbstständige Handeln innerhalb einer bekannten höheren Absicht zu fördern. Dies entstammt auch der Einsicht von Clausewitz und Moltke, nach der es im Krieg entscheidend darauf ankomme, mit Sicherheit auftreten-



Auftragstaktik in der Armee 61 auf gefechtstechnischer Stufe: Führung vor Ort, das Ziel vor Augen ...

Altjhraaben

E Rrouch u Llärmen ischt im Huus.
Mu ghörd fascht nimme ds eget Wort.
Si prosten, gröhlen, Wyn ghijd uus.
Mi planged na nem schtillen Ort.

I gan drum uusi bis vor Tür
u lluogen in di schwarzi Nacht.
Es Jähr ischt angänds umhi für.
Äs hed nis nid vil wyter bbracht.

Süscht gschou mu in di grossi Wäld.
A mmengem Ort ischt nid wan Not.
Hie chrieged mu um Land ol Gält
dert bättle Chind um ds täglich Brot.

Uusgmergleti, todchrankni Wäsen
vom Bildschirm uusa gseh's eim aan,
mid Ougnen, wa mmu drin cha lläsen:
«Oh, hilf mer doch! Was han i tan,

dass i nid o e so tarf läben
wie du u d'Lüüt im ryche Land,
wan nie hein Durscht un Hunger ghäben?
Warum gischt du mer den nid d'Hand

u füührscht mi o an grosse Tiisch,
wan ubergnuog für alli wän.
I nähm der wenig. Für mi isch
scho gnuog, we'd ds Abzüg welltschtischt gän.»

Hie Gröhlerij, Tanz, Übermuot.
Ds nüww Jahr muos aaproletet's syn.
Dert Hunger, Elend, Tod u Blut,
von niena här en Hoffnigschyn.

Vom Würtshuus anha tönt der Lärmen.
I mag jetz nimmnen under d'Lüüt
Am schwarzen Himel zween, drij Stärnen.
Von unna har tönd ds Chilcheglüüt,

wan aangid, dass es wyters Jahr
vom Hüt i ds Göschter uber geid
Bringt ds Nüwwa nis ächt Friden dar?
Mier wüssen nid, was's mid mu treid.

Aus dem Buch «Der Franzos»
von Heinz Häsler
KKdt aD, vormals Generalstabschef

de Friktionen, also nicht im Plan enthaltene Problemstellungen, auf allen Stufen rasch lösen zu können.

Militärisches Können, umsichtiges Denken und Handeln, hohes Verantwortungsbewusstsein, rasche Reaktionsfähigkeit und kühne Entschlusskraft sind dazu notwendig. Diese Fähigkeiten beruhen auf einer soliden militärischen Ausbildung und Erziehung. Sie stützen sich aber noch auf weitere Voraussetzungen ab: Der Untergebene muss die Absicht seines Vorgesetzten kennen (Ziel); er muss die zum Handeln drängende Lageabweichung erfassen (Information); er muss der Versuchung des draufgängerischen «Privatkriegers» widerstehen (Disziplin); er muss die Absicht mit allen Mitteln zu erfüllen helfen (Initiative). Und dies alles ist zum Scheitern verurteilt, wenn



**Auf sich gestellt:
Kontrollposten
der KFOR,
Kosovo 2001.**

der Vorgesetzte einen unklaren Auftrag erteilt oder keine Handlungsfreiheit zulässt. Dann besteht die Gefahr, dass Soldaten, die gehorchen müssen, den Preis mit ihrer Tapferkeit zu zahlen haben ...

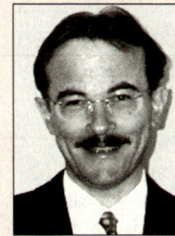
Ein Konzept fürs 21. Jahrhundert?

Auch bei internationalen Armee-Einsätzen in den aktuellen Konfliktregionen zeigt sich, dass der Vierklang der Auftrags-taktik, nämlich VERTRAUEN, ZIEL-VORGABE, HANDLUNGSFREIHEIT und ENTSCHLUSSKRAFT, ihre Bedeu-

tung bewahrt haben. Klar wirken die aus politischen und militärischen Gründen wichtigen Rules of Engagement einschränkend, doch vor Ort, mit geringen Kräften in einem unbefriedeten Umfeld eingesetzt, inmitten der Bevölkerung: An die Selbstständigkeit, das Augenmass und die angemessene rasche Reaktion werden auf allen Stufen hohe Ansprüche gestellt.

Dass sich alles unter den Augen der Weltöffentlichkeit abspielt, schürt zwar die Versuchung des Mikromanagements durch alle Hierarchiestufen hindurch, entbindet aber den Soldaten vor Ort nicht von dessen Eigenverantwortung.

Ähnliches kann auch für die moderne Kampfführung mit hohem Aufwand an Technologie gesagt werden. Auch hier scheitert jeder Versuch der zentralen Kontrolle über das Gefechtsgeschehen daran, dass Menschen immer in anderen als geplanten Situationen zu handeln haben und dass nur ein zu selbstständigem Denken und Handeln erzogener Soldat oder Chef die technische Unterstützung maximal, weil lagegerecht, einsetzen kann. Eine Einsicht, die schon Moltke hatte, als er auf dem damaligen neuesten Stand der Technologie (Eisenbahn, Telegrafie, Kartenwesen) der Idee der «Auftragstaktik» zum Durchbruch verhalf. ■

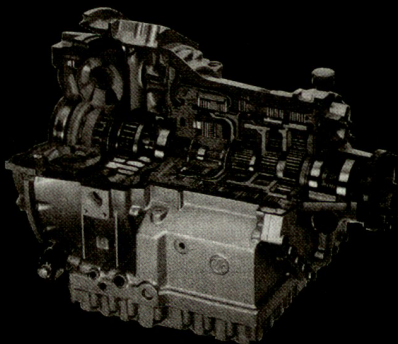


**Michael Arnold,
Oberst i Gst,
Chef Sektion Lehre
und Grundlagen,
Armee-Ausbildungs-
zentrum Luzern.**



SERVICE

Für Reparaturen, Austausch-
und Ersatzteilservice führt
kein Weg an uns vorbei!



Getriebe • Lenkungen • Achsen

ZF Antriebstechnik (Schweiz) AG
Sandbühlstrasse 3 8604 Volketswil Tel. 01/908 16 16



Swiss Quality Business Software

Genial wie die Erfindung des Sackmessers,
herausragend wie das Matterhorn
und beliebt wie Schoggi...



iFAS V4 – die Schweizer ERP-Gesamtlösung für modernstes Auftrags- und Beschaffungsmanagement, ausgefeilte Produktionslogistik und professionelles Rechnungswesen sowie integriertes CRM, E-Business und Dokumenten-Management!

Zudem ein breites Spektrum an iFAS-Dienstleistungen von Beratung, Schulung über Projekteinführungen und Hotline bis zur Systemrealisierung.

Oder wie wir Schweizer eben sagen:
iFAS V4 – Software... und mehr.

Info Nova AG

Europa-Strasse 11
CH-8152 Glattbrugg
E-Mail: info@ifas.ch
Niederlassungen:

Tel. +41 (0)1 874 85 00
Fax +41 (0)1 874 85 40
www.ifas.ch
St. Gallen, Bern

