Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 170 (2004)

Heft: 12

Artikel: Auftragstaktik im Licht einer pädagogischen Handlungsstruktur

Autor: Curcio, Gian-Paolo

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-69322

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

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

Auftragstaktik im Licht einer pädagogischen Handlungsstruktur

Befehlen ist Teil der militärischen Führungstätigkeit. Grundsätzlich kann dabei zwischen der Befehlstaktik und der Auftragstaktik unterschieden werden. Die Entscheidung für die Auftragstaktik ist nicht nur das Produkt eines Kosten-Nutzen-Kalküls, sondern Ausdruck des Führungsverständnisses und der Führungstradition in der Schweizer Armee. Der Autor zeigt im vorliegenden Artikel, dass die Auftragstaktik in ihrer Anwendung mit Elementen einer pädagogischen Handlungsstruktur verbunden werden kann und deshalb neben militärischen auch pädagogischen Ansprüchen gerecht wird.

Gian-Paolo Curcio

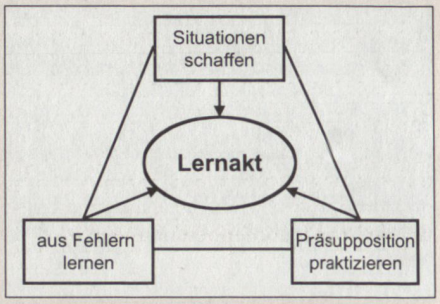
Reglementarische Richtlinien

Die reglementarischen Richtlinien der Schweizer Armee bezüglich Führung werden vor allem im «Dienstreglement» (DR 04), im Reglement «Taktische Führung XXI» (TF XXI) und im Reglement «Führung und Stabsorganisation der Armee» (FSO XXI) aufgelistet und bestimmt. Im DR 04 wird Führen definiert als «[…] das Handeln des Unterstellten auf das Erreichen eines Ziels ausrichten.»[1] Zusätzlich konkretisiert wird die Führungsdefinition durch Führungsgrundsätze wie «Führen mit Zielvorgabe»[2] und «Mitdenken und Engagement»[3]. Die konsequente Verbindung zwischen der Führungsdefinition und den Führungsgrundsätzen gipfelt – zumindest methodisch – in der Auftragstaktik. Darunter versteht man ein Führungsverfahren, «[...] in welchem der Unterstellte im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten ein Maximum an Handlungsfreiheiten zur Erfüllung des Auftrages erhält.»[4] Es geht also darum, dass die militärische Führungsperson ihren Befehl nicht in Form von unsinnig vielen Etappenzielen formuliert, sondern eben als Ganzes. Dem Unterstellten wird dabei – sofern es die Situation zulässt – ein grosser Aktions- und Gestaltungsraum zur Erfüllung des Auftrages im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten überlassen. In den Schriften «Menschenorientierte Führung»[5] und «Gemeinsam zum Ziel»[6] sehen die Autoren die Vorteile der Auftragstaktik in der sich daraus entwickelnden Eigeninitiative der Unterstellten, in der Berücksichtigung der Absicht des Vorgesetzten und nicht zuletzt auch in der Übergabe von Verantwortung. Auch aus dem pädagogischen Blickwinkel ist Führen mit Auftrag wertvoll, weil mit diesem Führungsverfahren die wesentlichen Elemente einer pädagogischen Handlungsstruktur berücksichtigt werden. Was eine pädagogische Handlungsstruktur ist und welches die wesentlichen Elemente einer pädagogischen Handlungsstruktur sind, zeigt der folgende Abschnitt.

Die pädagogische Handlungsstruktur

Grundsätzlich besteht eine Handlungsstruktur aus einem Netz von Basiselementen, welches einer Handlung zugrunde liegt.[7] Es wird angenommen, dass eine bestimmte Handlung, wie beispielsweise ein Restaurantbesuch, aus einer Abfolge von spezifischen Elementen besteht. Bei einem Restaurantbesuch besteht dieses Netz in etwa aus folgenden Elementen: ein Lokal auswählen und betreten, einen Tisch suchen, Platz nehmen, bestellen, konsumieren, bezahlen und das Lokal wieder verlassen. Bei einer pädagogischen Handlungsstruktur geht es darum, «[...] Bedingungen der Möglichkeit für Lernen bereitzustellen.»[8] In diesem Sinne beinhaltet eine pädagogische Handlungsstruktur die wesentlichen Elemente eines Lernaktes, welche unabhängig vom Lerninhalt, der Lehrperson oder dem Ort in jeder optimalen Lernsituation enthalten sein sollten. In Verbindung mit der Auftragstaktik und unter Berücksichtigung des militärischen Kontextes sind folgende drei Elemente der pädagogischen Handlungsstruktur besonders zu beachten[9]:

1. Situationen schaffen
2. Präsupposition praktizieren
3. aus Fehlern lernen



Pädagogische Handlungsstruktur (In Anlehnung an Oser, 1993, S. 775).

1. Situationen schaffen

Das erste Element der pädagogischen Handlungsstruktur ist die Schaffung einer Situation. Einerseits beinhaltet dieses Element die Bereitstellung des Materials, das Einrichten von Ausbildungs- bzw. Übungsplätzen oder das Anlegen von Gruppen-, Zugs- oder Kompanieübungen. Andererseits beinhaltet die Schaffung von Situationen neben der organisatorischen Tätigkeit aber auch, dass befohlen wird. Mit dem Befehl werden die Unterstellten verbindlich aufgefordert, die situationsimmanenten Probleme anzugehen.

2. Präsupposition praktizieren

Das zweite Element der pädagogischen Handlungsstruktur ist die Präsupposition. Darunter versteht man eine Art Zu-Mutung. Dem jungen Erwachsenen soll in einer Lernsituation stets mehr zugemutet werden, als dass die unmittelbare Einschätzung seiner Kompetenzen (Fähigkeit) es vermuten lässt. Diese herausfordernde Komponente, so die Annahme, wirkt sich positiv auf die Motivation des Lernenden aus. Der militärische Chef soll demnach seinen Unterstellten einen fordernden, gleichzeitig aber erfüllbaren Auftrag befehlen. Optimale Bedingungen für Lernen werden dann geschaffen, wenn die Anforderungen der Situation die Kompetenzen der Person nur in geringem Masse übersteigen.[10]

3. Aus Fehlern lernen

Das dritte Element der pädagogischen Handlungsstruktur ist die Ermöglichung einer positiven Fehlerkultur. Darunter versteht man aber nicht, dass Fehler einfach zugelassen und toleriert werden sollen.[11] Grundsätzlich sind Fehler zu vermeiden. Wenn aber Fehler geschehen, geht es darum, den Fehler als Chance zu nutzen, um richtiges Verhalten zu erlernen. Die Grundidee dieser Forderung liegt in der Annahme, dass die Kenntnis von Fehlverhalten (negatives Wissen) dazu dient, positives

---

[1] DR 04, Abschn. 1, Art. 9.

[2] DR 04, Abschn. 1, Art. 10.

[3] DR 04, Abschn. 1, Art. 11.

[4] Begriffe Kopfreglemente Armee XXI, S.4. Vgl. dazu auch TF XXI, S. 23; FSO XXI, S. 5.

[5] Steiger, R. (2004). Menschenorientierte Führung (13. überarb. Aufl.). Frauenfeld: Huber.

[6] Annen, H.; Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). Gemeinsam zum Ziel. Frauenfeld: Huber.

[7] Das Konzept einer Handlungsstruktur stammt von Schank und Abelson, 1977.

[8] Oser, F. (1993). Zu-Mutung: Eine basale pädagogische Handlungsstruktur. In: N. Seifert & H.J. Serve (Hrsg.), Bildung und Erziehung an der Schwelle des dritten Jahrtausends. München: Pims, S.773.

[9] In Anlehnung an Oser, 1993.

[10] Konzepte, wie «die Zone der proximalen Entwicklung» (Wygotski, 1987) oder die «Plus-eins-Konvention» (vgl. Oser, 1997) beschreiben das optimale Anforderungsmass einer Lernsituation.

[11] Vgl. Steiger, R. (2004). Menschenorientierte Führung (13. überarb. Aufl.). Frauenfeld: Huber, S.58–59.

[12] Vgl. Oser, F.; Hascher, T. & Spychiger, M. (1999). Lernen aus Fehlern. Zur Psychologie des ‹negativen› Wissens (S. 11–41). In: W. Althof (Hrsg.), Fehlerwelten. Vom Fehlermachen und vom Lernen aus Fehlern. Opladen: Leske und Budrich.

Wissen zu verstärken.[12] Wenn beispielsweise ein Pilot weiss, was er in einer bestimmten Situation nicht tun darf, dann weiss er gleichzeitig auch präziser, was er in der entsprechenden Situation tun darf. Der Einsatz von Simulatoren wie im ELTAM oder im TTZ bietet optimale Bedingungen im Umgang mit Fehlern. Nachdem nämlich ein Fehler entdeckt wird, kann er analysiert, falsches mit richtigem Verhalten kontrastiert und dieselbe Situation mehrmals wiederholt werden; allenfalls mit zusätzlich veränderten Rahmenbedingungen.

Chancen und Grenzen einer pädagogischen Handlungsstruktur

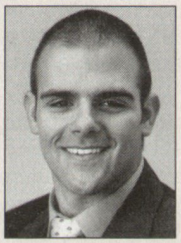
Die pädagogische Handlungsstruktur beschreibt in zweifacher Hinsicht einen Idealzustand. Zum einen werden genügend Ressourcen im personellen, materiellen und zeitlichen Bereich vorausgesetzt, und zum anderen geht man von lernwilligen, motivierten, mündigen und eigenverantwortlich handelnden Armeeangehörigen aus. Erfahrungen aus dem militärischen wie auch zivilen Bereich zeigen aber, dass die Vorstellung eines pädagogischen Idealzustandes nicht immer der Realität entspricht. Dennoch vermag die pädagogische Handlungsstruktur aufzuzeigen, aus welchen Basiselementen ein Lernakt besteht. Die Kenntnis der Basiselemente eines Lernaktes helfen militärischen Chefs, sich auch unter suboptimalen Bedingungen auf die wesentlichen Elemente zu konzentrieren. In diesem Sinne geht es weniger um die Erreichung des Idealzustandes, sondern vielmehr um die Optimierung der Rahmenbedingungen des Lernens.

Auftragstaktik und pädagogische Handlungsstruktur

Mit der Anwendung der Auftragstaktik als Führungsmethode besteht die Möglichkeit, die drei Elemente der oben dargestellten pädagogischen Handlungsstruktur zu berücksichtigen und im militärischen Alltag auch umzusetzen. In Verbindung mit dem Befehl zeigt sich das wie folgt: Mit der Orientierung wird dem Befehlsempfänger die allgemeine Situation erläutert bzw. die Übungsanlage erklärt. Mit der Absichtsformulierung wird dem Befehlsempfänger in einem zweiten Schritt gezeigt, was von ihm erwartet wird. Der im dritten Schritt folgende Auftrag beinhaltet den eigentlichen Befehl; er ist verbindlich. Implizit enthält der Befehl zudem die Komponente der Zu-Mutung. Die Führungsperson mutet dem Befehlsempfänger mit dem Befehl zu, dass er den Auftrag im Sinne der Absicht erfüllen kann. Im Verbund mit einer positiven Fehlerkultur werden somit notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingungen für Lernen geschaffen.

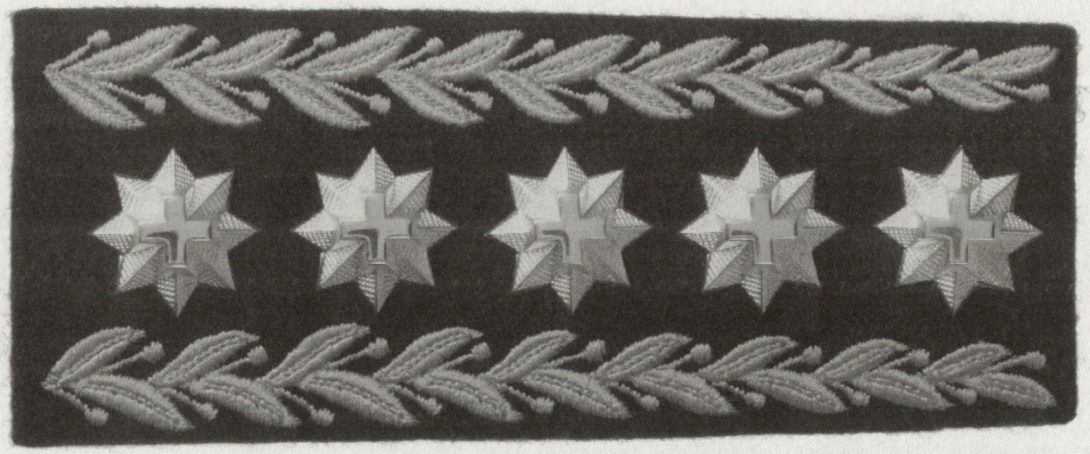
Fazit

Die militärischen Chefs der Schweizer Armee führen mit Auftragstaktik. Der Befehl spielt in diesem Führungsverfahren nach wie vor eine zentrale Rolle. Neben den militärischen entspricht die Auftragstaktik auch pädagogischen Ansprüchen. In der konsequenten Umsetzung beinhaltet die Auftragstaktik drei Elemente einer pädagogischen Handlungsstruktur: Situationen schaffen, Präsupposition praktizieren und aus Fehlern lernen. Diese drei Elemente bilden die Rahmenbedingungen, damit Lernen möglich wird. Die Schaffung der optimalen Bedingungen liegt im Aufgabenbereich des militärischen Chefs. ■



Gian-Paolo Curcio, lic. phil., Assistent an der Militärakademie an der ETH Zürich, Oblt, Of in Ausb (Inf Br 7), 8804 Au ZH.

OG Ball Bern, «5-Stern'05»



www.ogball.ch **Samstag, 26. Februar 2005**
(ab 15. November 2004)