

Zielorientierte Truppenkörperführung

Autor(en): **Singh, Sanjay**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **175 (2009)**

Heft 10

PDF erstellt am: **27.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-382>

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.

Zielorientierte Truppenkörperführung

Zur fokussierten Weiterentwicklung eines Truppenkörpers gehört ein geeignetes Planungs- und Zielsetzungsinstrument. Basierend auf den Erfahrungen des FU Bat 12 wird im nachfolgenden Beitrag eine Bataillons-Themen-Landkarte mit einem dazugehörigen Ziele-/Massnahmenplan beschrieben, welche Kommandant und Stab in der Führung unterstützen.

Sanjay Singh

Zu den Hauptaufgaben eines Bataillonskommandanten gehören das Definieren von Zielsetzungen und das Anordnen von entsprechenden Massnahmen. Die Ausbildungszeit in unserer Milizarmee beschränkt sich in der Regel auf drei Wochen pro Jahr. In dieser knappen Zeit geht es jeweils darum, kurzfristige Ausbildungs- und Übungsziele zu erreichen. Ein fokussiertes Vorgehen ist deshalb unerlässlich. Im Weiteren darf aber die mittelfristige Weiterentwicklung eines Truppenkörpers nicht ausser Acht gelassen werden.

Erkenntnisse und Konsequenzen

Mit der Erfahrung von vier Dienstleistungen als Kommandant des Führungsunterstützungsbataillons 12 ging der Autor der Frage nach, wie ein übersichtliches, kongruentes und mehrjähriges Zielsetzungs-/Massnahmensystem

für einen Truppenkörper erarbeitet werden kann. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf folgenden Erkenntnissen:

- Ein Truppenkörper ist ein Gefüge bestehend aus Menschen, Prozessen und zu erbringenden Leistungen. Diese Elemente haben unterschiedliche Ziele, sind aber voneinander abhängig und müssen deshalb zur Auftragerfüllung aufeinander abgestimmt sein.
- Das Anlegen von grösseren Übungen beansprucht mehrere Monate, wenn nicht Jahre an Vorbereitungszeit. Zum Beispiel müssen bei einer gemeinsamen Übung von Brigadestab, FU Bat und Ristl Bat die Dienstleistungspläne frühzeitig abgestimmt werden.
- Die Chance, Übungen (z. B. MARS) zu bestreiten, welche Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Truppenkörpern ermöglichen, unterstützt das Definieren von Zielsetzungen und erhöht die Motivation.

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Aufbau eines Zielsetzungs-/Massnahmensystems;
- Vorausschauende, mehrjährige Planung;
- Regelmässige Teilnahme an Übungen oder Einsätzen.

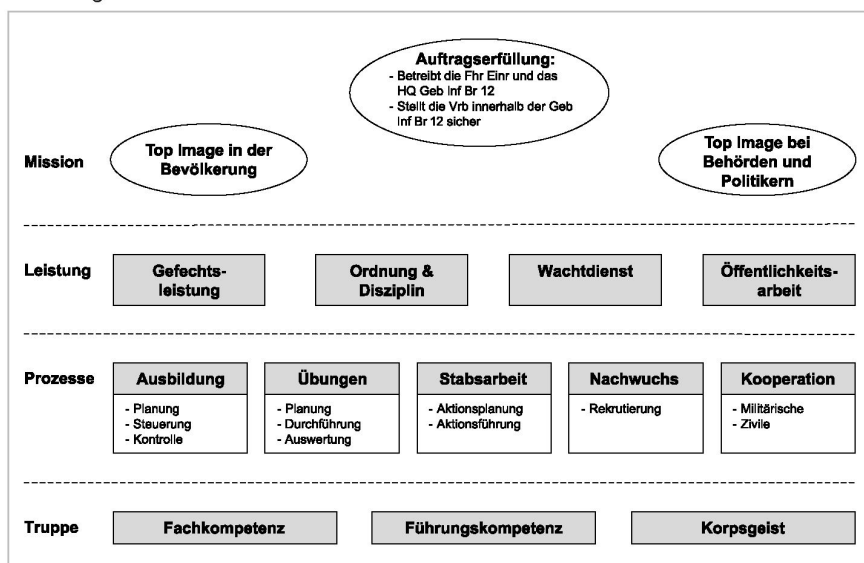
Aufbau eines Ziele-/Massnahmensystems

In Anlehnung an das von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelte System der Balanced Scorecard und Strategy Maps zeigt *Abbildung 1* eine mögliche Bataillons-Themen-Landkarte. Sie definiert die wichtigsten Themen und eignet sich auch sehr gut als Motivations- und Kommunikationsinstrument.

Diese Landkarte ist unterteilt in vier Perspektiven: Mission, Leistung, Prozesse und Truppe. Hauptziel ist die Erfüllung des Auftrages. Sämtliche Aktivitäten sind auf dieses Ziel auszurichten. Daneben gilt es aber auch, ein gutes Image bei Bevölkerung, Behörden und Politikern sicherzustellen. Basis bildet die Truppe mit ihrer Fach- und Führungskompetenz sowie einem identitätsstiftenden und motivierenden Korpsgeist. Im Rahmen der Bataillonsführung ergeben sich fünf Kernprozesse. Dazu gehören die Ausbildungssteuerung, das Planen und Anlegen von Übungen, die Stabsarbeitsprozesse, die Rekrutierung von Kadernachwuchs sowie die Kooperation mit zivilen und militärischen Stellen. Die Beherrschung dieser Prozesse ist notwendig, um die geforderte Gefechtsleistung zu erbringen, Ordnung und Disziplin aufrecht zu halten, ordnungsgemässen Wachtdienst zu betreiben und positiv in der Öffentlichkeit in Erscheinung zu treten (z. B. Besuchstage, Standartenzeremonien).

Es gilt nun, die in der Landkarte definierten Themen mit Zielsetzungen und Massnahmen zu hinterlegen. Die *Tabel-*

Abbildung 1: Bataillons-Themen-Landkarte.



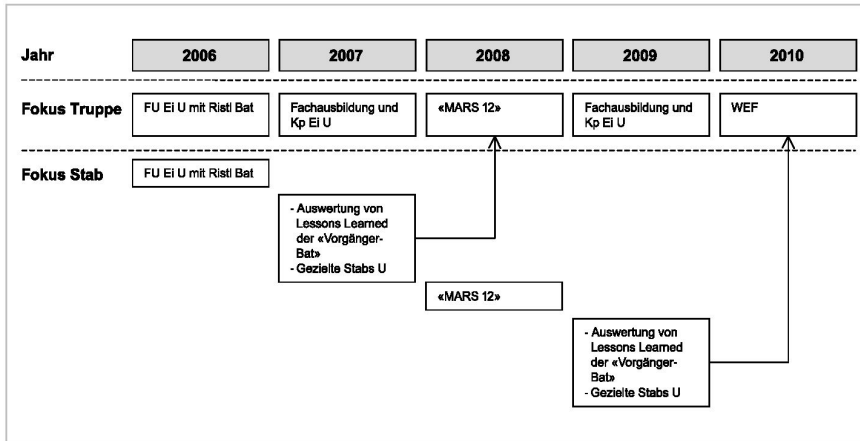


Abbildung 2: Vorausschauende Planung.

le unten zeigt einen Auszug aus einem Ziele-/Massnahmenplan mit entsprechenden Beispielen. Im Themenkreis «Nachwuchs» wird definiert, wie viele Vorschläge für die Weiterausbildung angestrebt werden. Danach werden Massnahmen wie persönliche Gespräche, Theorien sowie «Schnuppertage» bei Stabsübungen festgelegt. Ein solcher Ziele/Massnahmenplan stellt sicher, dass sämtliche Ziele mit verbindlichen Massnahmen verbunden sind und dient als ideales Führungs- und Controllinginstrument.

Mehrjähriger Zielsetzungshorizont

Gleich zu Beginn einer Kommandoübernahme ist die Frage zu stellen, wo das Bataillon in 3–5 Jahren stehen soll.

Diese Frage ist für eine mehrjährige Planung zentral. Mit dem Kdt Geb Inf Br 12 wurden deshalb nicht nur die Jahresziele besprochen, sondern es wurde auch thematisiert, was in den kommenden Jahren erreicht werden soll. Neben der Führung der laufenden Dienstleistung, verlangte der Kdt FU Bat 12 von seinem Stab jeweils die nächsten zu planen und richtete die Stabsübungen jeweils auf kommende Einsätze bzw. Übungen aus. Die zentrale Frage lautete: Was müssen wir morgen können und was müssen wir deshalb heute tun? *Abbildung 2* zeigt, wie sich der Stab FU Bat 12 jeweils bereits im Vorjahr intensiv mit den Anforderungen im darauffolgenden Jahr auseinandersetzte. Bei-

spielsweise wurden dieses Jahr zur Vorbereitung des WEF-Einsatzes 2010 intensiv die «Lessons Learned» der in den letzten Jahren eingesetzten Führungsunterstützungsbataillone analysiert und Stabsübungen zum Thema WEF-Einsatz durchgeführt. Als Resultat lag bereits ein Jahr vor dem Einsatz eine komplette Einsatz- und Eventualplanung vor. Diese erlaubt es, rasch auf veränderte Umweltbedingungen oder Aufträge zu reagieren.

Regelmässige Teilnahme an Übungen und/oder Einsätzen

Übungen wie die Brigaden-Stabsrahmenübung «MARS 12» oder Einsätze an einem WEF begünstigen eine fokussierte Zielsetzungs-/Massnahmenplanung. Die durch das Heer organisierte und geleitete Übung «MARS 12» ermöglichte es dem FU Bat 12 auf ein konkretes Ziel hinzuarbeiten, Vergleiche und anschliessend Lehren zu ziehen. Sowohl für die Truppe wie auch die Offiziere wirkte dies sehr motivierend.

Schlussfolgerungen

Die permanente Weiterentwicklung eines Truppenkörpers ist nur mit einem mehrjährigen Planungshorizont möglich. Unterstützend wirken eine Bataillons-Themen-Landkarte sowie ein Zielsetzungs-/Massnahmenplan. Diese steuern die Tätigkeit von Kdt, Stab und Truppe. Die Themen-Landkarte sollte grundsätzlich über eine Kommandozeit stabil bleiben, um ein fokussiertes Führen und Vergleiche zu ermöglichen. Der Zielsetzungs-/Massnahmenplan bedarf aber einer jährlichen Revision. Die Resultate in Übungen und Inspektionen, aber auch die Beurteilungen der Leistungen durch die vorgesetzten Kommandostellen haben gezeigt, dass das FU Bat 12 in den letzten Jahren die richtigen Themen definierte und mit entsprechenden herausfordernden Zielsetzungen eine kontinuierliche Verbesserung erzielte. ■

Ziele-/Massnahmenplan (Auszug mit Beispielen)

Thema	Kennzahl	Ziele	Massnahmen	Budget
Nachwuchs	- Vorschläge Kp Kdt - Vorschläge Stabs Of	1 Vorschlag 2 Vorschläge	- Theorie Weitermachen - «Schnuppertage» im Stab - persönliches Gespräch mit jedem Of/höh Uof	
Stabsarbeit	Beurteilung Br Kdt	Note: Sehr gut	- ½ Tag Ausbildung FSO und BFT - 3 Stabstrainings	
Öffentlichkeitsarbeit	Kontakte zu National-/Ständeräten, Regierungsräten, Kantonsräten, Gemeinderäten	Pro Stao Gemeinde Kontakt zu einem Gemeinderat Kontakt zu mind. 1 NR/SR und 1 RR	- Behördenapéro - Behördentag	200.– 500.–
	Image bei der Bevölkerung	200 Teilnehmer	- Tag der Bevölkerung	1000.–



Oberstlt i Gst
Sanjay Singh
Kdt FU Bat 12
8712 Stäfa