

# Befehlsgebung der US Army : Auftrags- oder Befehlstaktik?

Autor(en): **Häberli, Titus**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **176 (2010)**

Heft 07

PDF erstellt am: **16.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-131173>

## **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.

# Befehlsgebung der US Army – Auftrags- oder Befehlstaktik?

Viele europäische Offiziere beantworten diese Frage rasch und unmissverständlich: «Befehlstaktik». Wenn dem tatsächlich so ist, weshalb wählt die US Army dieses von vielen verpönte Befehlssystem? Die folgenden Ausführungen sollen zeigen, wie die Auftragstaktik in den amerikanischen Grundlagen definiert, in den Lehrgängen ausgebildet und in Einsätzen angewendet wird. Der Autor besuchte 2008 den Maneuver Captains Career Course der US Army. Er beleuchtet die Thematik vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrung als Einheitskommandant und Berufsoffizier. *hi*

Titus Häberli\*

Die US Army unterscheidet zwischen «Mission Command», Auftragstaktik und «Detailed Command», Befehlstaktik. Das Field Manual 6-0 «Mission Command: Command and Control of Army Forces» liefert hierbei nicht nur die jeweiligen Definitionen, sondern vergleicht ausführlich die Vor- und Nachteile der beiden Konzepte (siehe Grafik Seite 29). Der Titel des Reglements zeigt, welche Technik im Vordergrund stehen sollte – Auftragstaktik.

## Definition von Auftragstaktik

Typisch für amerikanische Reglemente ist die kurze Definition zu Beginn eines Themas, gefolgt von einer detaillierten Beschreibung, in diesem Falle fast drei Seiten. Die Kernaussagen lauten:

- Die Absicht des Kommandanten ist eine klare und konzise Aussage bzgl. dem «Was», dem Endzustand der Aktion und den Handlungsrichtlinien für die Unterstellten.
- Die Unterstellten haben nicht nur die Möglichkeit, sondern die Pflicht, die Initiative zu ergreifen.
- Die Aufträge enthalten nicht das «Wie», sondern nur die nötigsten Koordinationsmassnahmen.

Dies erscheint auf den ersten Blick trivial, doch bereits die Formulierung «nur die nötigsten Koordinationsmassnahmen» lässt entsprechenden Interpretationsraum offen.

Während für konventionelle Angriffs- und Verteidigungsoperationen die Auftragstaktik unbestritten empfohlen wird,

gibt es bei Stabilisierungsoperationen eine kontroverse Situation. Die Befehlstaktik sei aufgrund der Charakteristiken des Einsatzumfeldes und der geringeren Bedeutung von Kampfhandlungen zu bevorzugen, jedoch wird dies bereits in den folgenden Abschnitten widerlegt und im Abschnitt 1–80 festgehalten: «Detailed command is ill-suited to the conditions of stability operations». Die Doktrin empfiehlt folglich die Anwendung der Auftragstaktik in sämtlichen Operationstypen.

## Die Ausbildung im Maneuver Captains Career Course (MCCC)

Der MCCC war vergleichbar mit unseren Führungslehrgängen (FLG) I und II. Während sechs Monaten wurde in einer ersten Phase der FLG I und gleich anschliessend die Ausbildung zum Stabsoffizier durchgeführt. Während des ganzen Kurses wurde die Anwendung der Auftragstaktik mit uns bekannten Grundsätzen doziert – mit einer Ausnahme: «Plane langfristig, befehle kurzfristig.» Die erteil-

ten Aufträge deckten stur sämtliche Phasen einer Aktion ab, inklusive der Reorganisation. Dies hiess, dass bereits zu Beginn einer Aktion festgelegt wurde, wer nach einem Angriff welchen Sektor zu sichern hatte und wer mit der Versorgung beginnen würde. Ist diese Vorgehensweise ein Indiz für Befehlstaktik? Noch nicht, denn der Hintergedanke der detaillierten Auftragserteilung war vielmehr pragmatischer Natur – wer jede Phase konzipieren kann, hat seine eigene Absicht auch durchgeplant und ist in der Lage, Anpassungen vorzunehmen.

## Die Befehlsausgabe

Das amerikanische Format beinhaltet ebenfalls fünf Punkte, variiert aber im Inhalt.

1. Orientierung
  - a. Gegnerische Kräfte
  - b. Nachbartruppen
  - c. Umwelt
  - d. Gliederung
2. Eigener Auftrag

## Und in der Schweizer Armee?

In sämtlichen erlebten Ausbildungen wurde stets die Auftragstaktik vermittelt. Zwischen Theorie und Praxis findet man aber auch bei uns einen deutlichen Unterschied. Mit welcher Technik werden oder wurden unsere Einsätze AMBA CENTRO, WEF, EURO 08, usw. geführt? Wenn es Auftragstaktik gab, bis auf welche Stufe wurde diese effektiv gelebt und unseren Milizkadern das notwendige Vertrauen geschenkt? Auf Stufe Kompanie erlebte ich Einsätze dieser Art

nicht als militärischer Führer, sondern als logistischer Organisator und «Disziplin-Kontroll-Organ». All dies bereits bei Einsätzen in stabilen Friedenszeiten ohne bewaffnete Gegenseite. Wie wird unsere Armee führen, wenn die Lage effektiv angespannt und nicht «nur» auf dem Simulator stattfindet? Ist es möglich, dass in erster Linie die Befindlichkeiten der Öffentlichkeit und der Politik entscheiden, welches Prinzip der Führung gewählt wird?

3. Ausführung
  - a. Absicht
  - b. Aufträge an Manövereinheiten
  - c. Aufträge an Unterstützungseinheiten
  - d. Koordinationsmassnahmen
4. Logistik
5. Standort und Übermittlung

Eine Befehlsausgabe auf Stufe Kompanie dauert im Durchschnitt selbst für einfache Aktionen eine gute Stunde. Einen wesentlichen Teil nehmen die oben genannten ausführlichen Aufträge in Anspruch, aber auch Analysen des Geländes mit den wichtigsten Konsequenzen werden bis auf Stufe Zug herunter gebrochen und den Unterstellten mitgeteilt. Weiter werden Koordinationsmassnahmen im Bereich der Feuer- und Bewegungsführung, wie Phasenlinien und Feuereröffnungs- bzw. -begrenzungslinien für verschiedene Waffensysteme umfangreich ab Karte befohlen. Je nach Umfang dieser Massnahmen existiert eine Grauzone zwischen Auftrags- und Befehlstaktik, obwohl Absicht und Aufträge dem Prinzip der Auftragstaktik folgen würden. Vor allem das Praktikum mit der Offiziersschule zeigte, dass Zugführer entgegen der Theorie eher mittels Befehlstaktik geführt wurden. Zwei Gründe traten hierfür deutlich hervor. Einerseits wurden Zugführer als Gefechtsfeldtechniker, welche Gefechtsstandards umzusetzen haben, und nicht als Taktiker betrachtet. Andererseits hatten die Zugführer nur begrenzte Vorstellungen des Gefechtsfeldes in Bezug auf Gegner und Gelände und waren entsprechend dankbar für klare Handlungsrichtlinien des Kommandanten.

### Military Decision Making Process (MDMP)

Die Führungstätigkeiten auf Stufe Bataillon und höher, der MDMP, zeigen, dass die Unterstellten frühzeitig mittels Vorbefehlen in den Planungsprozess einbezogen und nicht nur befohlen werden. Auch das Denken in Varianten der Stäbe, als wesentlicher Bestandteil der Auftrags-taktik, wird gefordert und gefördert. Unterschiede zu unseren Führungstätigkeiten sind marginal und eher formeller Natur.

Doch auch hier zeigte das Praktikum Differenzen zwischen Theorie und Praxis. Der Bataillonskommandant hatte im Vergleich zum Stab und den Kompaniekommandanten einige Jahre mehr Erfahrung und war im Schnitt bereits drei- bis viermal in Afghanistan oder im Irak im Einsatz. So-

← Mission Command		Detailed Command →	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilistic</li> <li>• Unpredictable</li> </ul>	Assumes war is	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterministic</li> <li>• Predictable</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disorder</li> <li>• Uncertainty</li> </ul>	Accepts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Order</li> <li>• Certainty</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralization</li> <li>• Spontaneity</li> <li>• Informality</li> <li>• Loose rein</li> <li>• Self-discipline</li> <li>• Initiative</li> <li>• Cooperation</li> <li>• Acceptable decisions faster</li> <li>• Ability all echelons</li> <li>• Higher tempo</li> </ul>	Tends to lead to	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralization</li> <li>• Coercion</li> <li>• Formality</li> <li>• Tight rein</li> <li>• Imposed discipline</li> <li>• Obedience</li> <li>• Compliance</li> <li>• Optimal decisions, but later</li> <li>• Ability focused at the top</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicit</li> <li>• Vertical and horizontal</li> <li>• Interactive</li> </ul>	Communication types used	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicit</li> <li>• Vertical</li> <li>• Linear</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organic</li> <li>• Ad hoc</li> </ul>	Organization types fostered	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchic</li> <li>• Bureaucratic</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegating</li> <li>• Transformational</li> </ul>	Leadership styles encouraged	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directing</li> <li>• Transactional</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art of war</li> <li>• Conduct of operations</li> </ul>	Appropriate to	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Science of war</li> <li>• Technical/procedural tasks</li> </ul>	

Concepts of Command and Control.

Quelle: FM 6-0, US Army, Chapter 1

mit waren seine Handlungsrichtlinien zu Beginn des Planungsprozesses ausserordentlich klar und eng abgefasst. Echte Varianten wurden keine erarbeitet, sondern lediglich der Grundentschluss des Kommandanten im Detail ausgearbeitet und intensiv an Eventualplanungen gearbeitet. In Anbetracht der klaren Vorstellungen des erfahrenen Kommandanten war dies eine effiziente Arbeitsweise, denn die Produkte des unerfahrenen Stabes während der Ausbildung waren oft nur begrenzt brauchbar.

### Der Einsatz

Diesen Unterschied zwischen Theorie und Praxis brachten die amerikanischen Offiziere bei Diskussionen oft zum Ausdruck. Folgende Faktoren waren massgeblich für die Anwendung der Befehlstaktik:

- Je grösser der Erfahrungsunterschied zwischen den verschiedenen Führungsstufen, umso enger wird geführt.
- Einsatzregeln für alle Stufen schränken die Handlungsfreiheit ein und reduzieren Handeln auf die Anwendung von Standards.
- Last, but not least: amerikanische Führer müssen für Fehler ihrer Unterstellten konsequent Rechenschaft ablegen, oft mit negativen Einfluss bis hin zum Ende ihrer Karriere.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Ausbildung Auftrags-taktik im Zentrum steht. Die Realität der heutigen Einsätze mit dem komplexen Umfeld und einer zunehmenden Nullfehlertoleranz für Kader führt jedoch verbreitet zur Anwendung der Befehlstaktik. ■

\* Major Titus Häberli, Stab Inf Br 4, G7, 5503 Schafisheim