

# Die sieben Todsünden der Stabsarbeit

Autor(en): **Rappazzo, Alessandro**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **180 (2014)**

Heft 7

PDF erstellt am: **17.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-515458>

## **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.

# Die sieben Todsünden der Stabsarbeit

**Wollust. Völlerei. Geiz. Trägheit. Neid. Hochmut. Zorn. Die sieben klassischen Todsünden. Interpretation der Stabsarbeit eines Truppenkörpers durch den Vergleich mit den sieben Todsünden. Die Gleichgewichte innerhalb einer Gruppe. Die Suche nach dem Mehrwert. Das Wesentliche und das Überflüssige.**

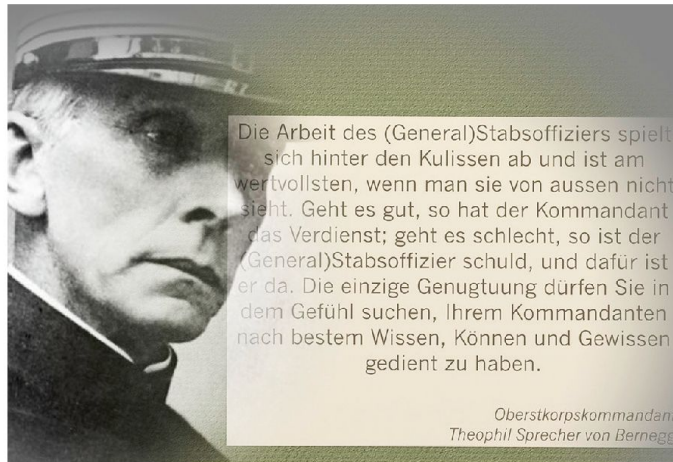
Alessandro Rappazzo

Täglich bin ich sowohl mit der Thematik, Methodik und Dialektik als auch mit den Feinheiten des Entscheidungsprozesses konfrontiert. Konkret: Mit den Führungstätigkeiten eines Truppenkörpers. Auch dank der Führungserfahrung, die ich im Laufe der Jahre beim Militär und in der Berufswelt gesammelt habe, strebe ich ständig nach einer höheren Effizienz und Effektivität des Verständnisses, der Aktualisierung, der Interpretation und der Umsetzung der verschiedenen Prozesse. Ich versuche also immer, neue Wege zu erschliessen, zu gehen und zu erkunden. Die Erkundung dieser Wege ist meiner Meinung nach notwendig, um auf dem neuesten Stand zu bleiben, aber auch um die Vorschriften und die verschiedenen themengebundenen Texte, die auf echten Erfahrungen basieren, kritisch zu deuten.

## Richtig verstandene «Fehlerkultur»

Das Unterrichten oder Vermitteln bedeutet auch, die Auszubildenden daran zu hindern, «Fehlritte» zu machen. Das heisst, solche Schritte zu vermeiden, die für die Zielerreichung oder besser für die Entscheidungsfindung und die daraus resultierende Befehlsgebung an die Unterstellten nicht unbedingt sinnvoll oder notwendig sind. Was versteht man unter «Fehlritte»? Es geht einerseits um das Vermeiden taktischer Fehler, das heisst solcher Fehler, die sich in der Beziehung zwischen den Faktoren Kraft, Raum und Zeit als widersprüchlich erweisen. Ein Beispiel für einen solchen Fehler ist etwa die Planung einer Sperre mit unzureichenden Mitteln

in einem für den Einsatz der Waffen nicht geeigneten Raum. Das Vermeiden von «Fehlritten» bedeutet aber andererseits auch das schulungsbedingte Begehen von Fehlern. Fehler, die notwendig sind, um die eigenen Prozesse und Arbeitsmethoden



Was der Generalstabschef 1914–1918 an die Adresse der Generalstabs-offiziere richtete, gilt für alle Offiziere in Stäben. Bild: Archiv

Die Arbeit des (General)Stabsoffiziers spielt sich hinter den Kulissen ab und ist am wertvollsten, wenn man sie von aussen nicht sieht. Geht es gut, so hat der Kommandant das Verdienst; geht es schlecht, so ist der (General)Stabsoffizier schuld, und dafür ist er da. Die einzige Genugtuung dürfen Sie in dem Gefühl suchen, Ihrem Kommandanten nach bestem Wissen, Können und Gewissen gedient zu haben.

Oberstkorpskommandant  
Theophil Sprecher von Bernegg

besser verstehen und ständig anpassen zu können und im Wesentlichen das eigene taktische Denken zu erweitern. Im Mittelpunkt steht daher der Weg, der zum Ziel führt, und nicht die Überlegung der richtigen oder falschen Entscheidung (falls dies überhaupt möglich ist). Letztlich besteht ein primäres Ziel der Ausbildung darin, die einzelne Person in die Lage zu versetzen, einen Auftrag einerseits im Kontext der Stabsarbeit und andererseits zu Gunsten des eigenen Vorgesetzten selbstständig auszuführen.

## Die sieben Todsünden als Virus

So schien mir die Idee der metaphorischen Deutung der mit den Führungstätigkeiten verbundenen sieben Todsünden interessant, einfach und stimulierend zu sein, um die kontraproduktiven Verhaltensweisen zu identifizieren, welche die Erreichung eines effizienten und effek-

tiven Ergebnisses verhindern. Führungskräfte haben einen Auftrag zu erfüllen, nicht eine Rolle zu spielen. Die Führungstätigkeiten dürfen also nicht zu einem Theaterspektakel werden, sondern ihr Hauptziel liegt ganz im Gegenteil darin,

die Absichten des eigenen Kommandanten zu unterstützen, fehlende Informationen einzuholen und gültige Alternativen für deren Umsetzung vorzuschlagen<sup>1</sup>. Der Richtigkeit halber sei angemerkt, dass die Verwendung dieser Metapher durch die Lektüre eines Artikels in der Zeitschrift «Army Sustainment»<sup>2</sup> angeregt wurde:

*Wollust* – In der Illusion zu schwelgen, dass allein die Form für die Planung und die Daseinsberechtigung eines Stabes nützlich ist.

*Völlerei* – Zu viel tun wollen, viel wollen und glauben, der Hüter der Wahrheit zu

sein. Die Handlungsfreiheit der eigenen Unterstellten zum eigenen Vorteil einschränken.

*Geiz* – Weder Informationen noch Know-how teilen. Weder Erfahrungen noch Unterlagen teilen.

*Trägheit* – Nur auf Befehl, lustlos und ohne Pflichtgefühl arbeiten. Oberflächlichkeit im Handeln und im Umgang mit den anderen. Sich mit dem Mittelmass zufrieden geben. Reagieren anstatt agieren.

*Neid* – Den konstruktiven Vergleich mit anderen Realitäten vermeiden und Arroganz gegenüber anderen Handlungs- und Denkmöglichkeiten zeigen. Die Zusammenarbeit aus persönlichen Zwecken aus dem Wortschatz streichen.

*Hochmut* – Absurde truppengattungsspezifische Showeffekte oder Überheblichkeit des Stabes. Glauben, die Besten zu sein. Nicht mit der Zeit Schritt gehen. Sich niemals in Frage stellen. Theatralisch sein.

*Zorn* – Eine penetrante Kommunikationsweise haben. Die Arbeitskultur wird von Angst und Nachgiebigkeit regiert. Jede Änderung wird mit Launenhaftigkeit wahrgenommen.

Damit die Führungstätigkeiten effizient und effektiv sind, benötigen sie viel Schulung. Drill, Drill, und noch mehr Drill. Der Stab muss eine jährliche Schulung erleben. Die beste Art, den Stab zu schulen, besteht darin, die entsprechenden Aktivitäten auch ausserhalb der Wiederholungskurse beziehungsweise zusätzlich zu den Stabsübungen und den Truppenübungen das gesamte Jahr über zu leben. So ist die Vorbereitung eines Wiederholungskurses ein «Prozess der Aktionsplanung», während die Durchführung des Kurses nichts weniger ist als ein «Prozess der Aktionsführung». Auf diese Weise macht sich der Stab mit den Methoden vertraut, und in kürzester Zeit festigen sich Prozesse und Dynamiken. Über gefestigte Prozesse und Dynamiken zu verfügen bedeutet, den Weg der Effizienz und Effektivität beschreiten zu können. Es bedeutet, immer komplexere Probleme in kürzester Zeit lösen zu können. Deshalb gilt es, sich zu schulen. Immer – und sich immer von neuem zu engagieren.

### Der kluge Mensch antizipiert

Die genannten ernsthaften und teilweise provokativen Punkte sollen nicht als erschöpfend betrachtet werden, das fehlte noch; wir würden uns der Sünde des Hochmuts schuldig machen! Wie oben beschrieben, regt uns dies sicherlich zum Nachdenken an über das Wesen und die Bedeutung der Fähigkeit, in der Gruppe arbeiten zu können. Der Stab sollte unter nicht immer optimalen Bedingungen und insbesondere wenn er unter Zeitdruck steht in der Lage sein, zu Gunsten des Kommandanten, aber auch der Truppe, einen Mehrwert zu produzieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Stab zur Gewährleistung einer Erfolgsmöglichkeit eine – möglicherweise – nicht perfekte Aktion innerhalb einer bestimmten Zeit planen muss. Die perfekte Lösung steht leider – abgesehen vom Glück – mit der Zeit auf Kriegsfuss.

Ein mögliches Gegenmittel, um nicht diesen sündigen Lastern zu unterliegen, besteht darin, folgende Prinzipien persönlich zu leben oder zu befolgen:

*Drill* – Die Stabsarbeit «leben». Regelmässige Schulung. Sich immer von neu-

em auf die Probe stellen. Keine Angst davor haben, Fehler zu machen.

*Aufbauen* – Das Zusammenkommen ist ein Beginn, das Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, die Zusammenarbeit ist ein Erfolg.<sup>3</sup> Jede Gruppe hat eine eigene Dynamik, einen eigenen Weg. Eine Gruppe zu führen und sie gedeihen zu lassen ist eine zwingende Notwendigkeit.

*Aufwertung* – Stärken hervorheben, Schwächen reduzieren oder neutralisieren. Wir müssen vor allem die Ressourcen verwenden, die uns zur Verfügung stehen, um die Stärken eines jeden zu fördern. Wo es möglich und notwendig ist, werden wir versuchen, die Schwächen an den Rand zu drängen oder sie zumindest einzugrenzen.

*Öffnung* – Geistig und intellektuell offen sein. Sich immer auf dem Laufenden halten, immer neue begehbare Wege suchen. Nach Lösungen suchen. Flexibel sein.

*Prozesse* – Die Prozesse definieren. Die Agilität und den Nutzen suchen. Regelmässig deren Nutzen bewerten. Prozesse, die nicht kontrolliert werden, sind wie Viren: Sie dehnen sich aus. Effektivität ist kein Synonym für Effizienz. Wir wollen effizient und effektiv sein.

*Handeln* – Agieren anstatt nur reagieren. Wir warten nicht auf einen unmittelbaren Befehl. Wir versuchen in Bezug auf die Ereignisse immer einen Schritt voraus zu sein. Wir lassen uns nicht überraschen. Nicht mit dem Mittelmass zufriedener sein.

*Glauben* – In seine Handlungen vertrauen. An die Unterstellten glauben. An den Erfolg glauben.

*Sein* – Unsere Rolle innerhalb des Stabes ist kein Selbstzweck. Wir stehen im Dienst der anderen. Im Dienst des Kommandanten, im Dienst der Truppe, im Dienst unseres Auftrages.

*Fordern* – von uns selbst, von unseren Unterstellten. Keine Angst haben, zu fragen. Keine Angst davor, kritisiert zu werden oder zu kritisieren. Eine Arbeitskultur fordern, die auf Wertschätzung und Zusammenarbeit basiert. Darauf bestehen, immer bereit zu sein. Bereit für Neues. Bereit für das Unbekannte.

Schlussendlich: «Keine Führungsaufgabe ist gleich wie die andere, die Voraussetzungen sind von Fall zu Fall verschieden, je nach Stufe, Art der Aufgabe, personellen Verhältnissen und zeitlichen Bedingungen»<sup>4</sup>. Somit ist klar, dass der Kreislauf der Antizipation eine der zentralsten Füh-

rungsaufgaben ist<sup>5</sup> und stetige Bewegung erfordert. Anders gesagt: agieren statt reagieren.

### Kopf, Herz und Bauchgefühl

Mein Form<sup>6</sup>-Inhalt-Präzision-Konzept stellt eine kurze Synthese der oben beschriebenen Punkte dar. Unter Form verstehe ich die Produkte, die Prozesse, die Organisation, den Arbeitsbereich und die Ordnung. Unter Inhalt verstehe ich die (analytische) Relevanz aller Unterlagen, die Vorbereitung und die Durchführung der Beziehungen (Mehrwert); während ich mit Präzision beabsichtige, die Konsequenzen und die Entscheidungen zu konkretisieren, indem sie in die Entscheidungen, Gedanken jedes nachfolgenden Schrittes einfließen. Es geht darum, die Gedanken und die Entscheidungen in eine tadellose Form der konzeptionellen Präzision zu verwandeln. Allzu oft beobachtet man hingegen, dass die guten Absichten, Entscheidungen und Intuitionen allein nutzlos sind, wenn sie danach «in Vergessenheit» geraten.

Möglicherweise ist dies nicht alles. Sicherlich gibt es da noch mehr. Ein Stab, der sein Ziel aus den Augen verliert, der sich nicht vergleicht, der nicht mit seinem eigenen Kommandanten zusammenarbeitet, ist ein Stab ohne Rückgrat und somit eine Zeitverschwendung, eine Verschwendung von Ressourcen und eine Gefahr für die Unterstellten. ■

- 1 Ritschard, Paul; Führung im Gefecht und taktische Lehrmethoden. Frauenfeld 1989, S. 40. «Der Führer setzt seinen Stab ein, um ihm fehlende Elemente zu beschaffen.»
- 2 Shapiro, Steven A., BG.; The seven deadly sins of sustainment. Army Sustainment, Oct-Dec 2013, S. 4-5.
- 3 Henry Ford, US Unternehmer (<http://www.henryford.net/deutsch/biografie.html>. Stand 02.06.2014).
- 4 Ausbildungschef der Armee; Gedanken zur Führung. Broschüre für Schulkommandanten und Instruktoren. Oktober 1981, S. 7
- 5 Weibel, Benedikt; Mir nach! Erfolgreich führen vom heiligen Benedikt bis Steve Jobs. Zürich 2012, S. 220.
- 6 Unter Form zu verstehen ist nicht die Schönheit einer Power-Point-Präsentation oder von Hochglanzplakaten, sondern die Rahmenbedingungen, um einen inhaltlichen Mehrwert zu generieren.



ten col  
Alessandro Rappazzo  
Ufficiale professionista  
Gr Chef FLG II / SLG I  
6315 Oberägeri