Auftragstaktik zwischen Delegation und Mandat

Autor(en): **Eckhart, Karl**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **174 (2008)**

Heft 1-2

PDF erstellt am: **28.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-71353

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Auftragstaktik zwischen Delegation und Mandat

Karl Eckhart*

Gertrude Stein, die große amerikanische Dichterin, die auch die deutschsprachige Literatur nach 1945 maßgebend beeinflußte – schrieb in ihrem autobiographischen Rückblick auf den Ersten Weltkrieg:

«Gertrude Stein war regelmäßig wütend, wenn die Engländer immer von Deutschlands Organisation sprachen. Sie bestand darauf, daß die Deutschen keine Organisation hätten, sie hätten Methode, aber keine Organisation. Verstehen Sie denn nicht den Unterschied, sagte sie ärgerlich, zwei x-beliebige Amerikaner, zwanzig x-beliebige Amerikaner, eine Million x-beliebige Amerikaner können sich organisieren, um etwas zu tun, aber die Deutschen können sich nicht selbst organisieren, um irgend etwas zu tun, sie können eine Methode erfinden, die ihnen auferlegt wird, aber das nenne ich nicht Organisation».

Diese Sicht der unterschiedlichen Handlungsweise egalitärer Demokratien und hierarchischer Monarchien dürfte verbreitet sein, trifft jedoch gerade auf die notwendige Zusammenfassung der staatlichen Kräfte im Kriegsfall nicht zu. Schon die republikanischen Römer ernannten einen «dictator», der für die Zeit des Krieges eine unbeschränkte Befehlsbefugnis besaß, und auch moderne Demokratien können auf eine hierarchische Ordnung ihrer Streitkräfte nicht verzichten, die «von oben» geführt werden müssen. Ein aus der Mitte des Volkes geführter Kampf ist sogenanntes Partisanenwesen, das nach anderen Gesichtspunkten zu beurteilen ist als der reguläre Angriff oder die Verteidigung eines Staates.

Eine ganz andere Frage ist, welcher Organisationsform sich militärische Führung bedient. Die Entscheidung für eine Führungsform kann von der verfügbaren Waffentechnik bestimmt sein: Jene Truppen, die in der Schlacht von Höchstädt 1704 des Spanischen Erbfolgekriegs oder in der Schlacht von Leuthen 1757 des Siebenjährigen Kriegs kämpften, waren nur erfolgreich, wenn sie wegen der geringen Treffsicherheit ihrer Gewehre nach der «Lineartaktik» geführt wurden; dies setzte ein gemeinsames Handeln «im Glied» nach präzisen Befehlen voraus, während die Entwicklung der Gewehrtechnik am Ende des 18. Jahrhunderts einen gezielten Schuß erlaubte, somit die Eigeninitiative von Schützen ermöglichte, die dann als «Tirailleurs» sich nicht mehr in der «Linie» einem Glieder- oder Pelotonfeuer aussetzen mußten und dem Feuer von Kanonen kein Ziel boten.

Die militärische Führungsform kann aber auch vom Selbstverständnis der Soldaten abhängen, die eine unterschiedliche Haltung gegenüber dem militärischen Befehl einnehmen, wenn sie entweder als freie Bürger ihr Land verteidigen, als Söldner sich freiwillig einem Befehlshaber unterwerfen, oder wenn sie zum Militärdienst gezwungen sind.

Die Freiheitsideologie der Französischen Revolution des Jahres 1789 trug wesentlich zu einer Veränderung der militärischen Gegebenheiten bei, auch wenn der Erfolg der neuentwickelten Kampftaktiken nicht unbedingt darauf beruhte. In Preußen stießen die neuen Gegebenheiten eine Diskussion und Reformen an, die mit den Namen Gneisenau und Scharnhorst verbunden sind und sich seither ständig weiterentwickelten, deren Ergebnis aber erst nach dem Zweiten Weltkrieg unter der Bezeichnung «Auftragstaktik» auch eine gewisse theoretische Beachtung erhielt, obgleich sie heute als Grundprinzip der deutschen militärischen Führung gilt; sie geht von dem Gedanken aus, daß im modernen Krieg eine zentrale Lagebeurteilung oft so wenig möglich ist wie eine Übermittlung konkreter Befehle und daß die einzelnen Kampfeinheiten deshalb ein hohes Maß an eigener Verantwortlichkeit bei der Verwirklichung vorgegebener Ziele tragen müssen. Freilich setzt dies voraus, daß die Bereitschaft zur Eigenverantwortung auf allen Ebenen der militärischen Hierarchie gefördert und gepflegt wird.

Improvisation und Organisation

Ein weiterer wichtiger Anlaß für die Entwicklung der Auftragstaktik war die Erkenntnis, daß im Krieg nicht das Absolute, das Mathematische eine Rolle spielt, sondern nur Möglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten, Glück und Unglück gegeben sind, nicht Klarheit und Gewißheit, sondern immer nur Ungewißheit besteht, wie Carl von Clausewitz in seinem berühmten Werk «Vom Kriege» darlegte. Deshalb kann im Kriege nur in groben Zügen planmäßig gehandelt werden, und je flexibler an vielen Stellen die Truppe auf eine konkrete Entwicklung reagieren kann, desto erfolgreicher werden sich auch die Ziele ihrer Kriegspartei verwirklichen lassen. Während das Ergebnis des planmäßigen Handelns, die Aufteilung eines Handlungsablaufs in einzelne Handlungsschritte, als «Organisation» bezeichnet wird, steht diesem Handeln das Reagieren auf eine unmittelbare Handlungsnotwendigkeit als «Improvisation» gegenüber.

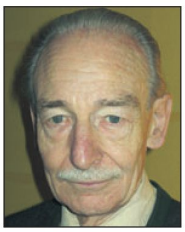
Die Kriegskunst bezeichnet das planmäßig organisierte Handeln im Krieg als «Strategie», das reagierende, improvisierte Handeln dagegen als «Taktik». Auch bei der Auftragstaktik muß es also um eine Form der Improvisation gehen, deren Prinzipien bisher allerdings kaum untersucht wurden, weil das wissenschaftliche und praktische Interesse meist den Strukturen der Organisation galt.

Clausewitz legte großen Wert auf theoretische Unterscheidungen, deren Geschäft er in einem «Aufräumen der durcheinander geworfenen … Begriffe und Vorstellungen» betrachtete. Als Bestandteile der Kriegskunst gehörten seiner Ansicht nach Strategie und Taktik zwar in den Bereich praktischen Wissens, können aber dennoch theoretisch durchdacht werden mit dem Ziel, Methoden kriegerischen Handelns zu entwickeln. Zu diesen Methoden gehört neben der Kenntnis wichtiger Schlachtenverläufe der Weltgeschichte, der modernen Waffentechnik und Logistik sowie der Kampfkraft der verfügbaren Truppenverbände auch die sogenannte Auftragstaktik, ebenso wie Kenntnisse in Menschenführung und ihrer notwendigen Kontrolle, wobei sich die Ordnung eines objektiven Beschwerdewesens als besonders günstig erwiesen hat.

Die Kriegswissenschaft hat diese praktische Seite der Kriegskunst kaum theoretisch begleitet; es blieb der Betriebswirtschaftslehre des 20. Jahrhunderts überlassen, mit der Entwicklung einer «Organisationstheorie» die praktischen Erkenntnisse der Kriegskunst auf die praktischen Erfordernisse von Unternehmensstrukturen anzuwenden, wie auch andere Bereiche – etwa die öffentliche Verwaltung – sich dieser Erkenntnisse bedienten. Besonders die Auftragstaktik stieß hierbei auf Interesse, weil Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungsbehörden zumeist eine gewisse Selbständigkeit des Handelns ihrer Mitarbeiter voraussetzen müssen, um einen reibungslosen Ablauf der einzelnen Arbeitsvorgänge zu gewährleisten. Obgleich dies als eine Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf untere Ebenen erkannt wurde, fehlt bis heute eine theoretische Erklärung dieses Sachverhalts.

Delegation und Mandat

Es war Heinrich Triepel, der im Jahre 1942 eine einschlägige Studie veröffentlichte, die sich mit diesem Problem der Befugnisübertragung beschäftigte und an theore-



*** Dr. jur. utr. Karl Eckhart Wissenschaftlicher Publizist, Verfassungs- und Rechtstheorie, Bonn**

tische Erkenntnisse der römischen Rechtswissenschaft anknüpfte, deren Traditionen allerdings im Lauf der Zeit verblaßt sind. Man spricht oft von «Auftrag», obwohl der vorliegende Sachverhalt eigentlich eine Delegation nahelegen sollte, oder man spricht von «Delegation», obwohl eigentlich ein Auftrag gemeint ist. Auch in der Studie Oettings zur Auftragstaktik werden diese Begriffe unhinterfragt als gleichbedeutend verwendet. Die Klärung des Begriffs der Auftragstaktik ist hierdurch unnötig erschwert, denn wenn Delegation und Mandat unterschiedliche Formen der Befugnisübertragung bezeichnen, dann ist entscheidend, ob mit der Auftragstaktik ein Mandat oder eine Delegation vorliegt.

Wie schwierig diese Unterscheidung ist, zeigt sich allerdings auch an der Studie von Heinrich Triepel, die eine Delegation als Ergebnis einer «Rechtsetzung» versteht, während das Mandat eine «rechtsgeschäftliche» Grundlage habe. Entsprechende Beispiele lassen sich zwar in der Rechtspraxis finden, doch führt dies zu keinen allgemeingültigen Unterscheidungskriterien, selbst wenn man der delegativen Befugnisübertragung im wirtschaftlichen und militärischen Bereich einen «rechtsetzenden» Charakter zubilligen wollte; erlangt aber der Unterführer im militärischen Bereich seine Befugnisse etwa durch ein «Rechtsgeschäft» – einen «Auftrag»?

Wie neuere Untersuchungen zeigen, muß das unterscheidende Kriterium zwischen delegativer und mandativer Befugnisübertragung darin gesucht werden, ob die Befugnisübertragung in einem individualen oder in einem kollektiven Rahmen erfolgt. Daß ein Mandat – «Auftrag» – auf individualer Vereinbarung beruht – es stehen sich zwei Personen gegenüber, von denen der eine ein unentgeltliches Handeln für den anderen verspricht – ist leicht einsehbar; aber ebenso muß klar sein, daß Wirtschaftsunternehmen und Armeen kollektive Systeme sind, in deren Rahmen eine Übertragung von «Aufgaben» erfolgt, denn keinesfalls stehen Mitarbeiter außerhalb ihres Unternehmens oder Soldaten unabhängig von der Armeeführung um einen «Auftrag» zu übernehmen; «Aufgabe» und «Aufgabentaktik» wären hier also die richtigeren Begriffe, wobei es eine Frage der Strategie ist, auf welcher Ebene eine Arbeitsteilung durch Übertragung von Aufgaben erfolgt. In einem kollektiven System sind alle Mitwirkenden auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet; ist dieses System hierarchisch strukturiert, dann stehen die Mitwirkenden notwendig unter der Kontrolle ihrer nächst höheren Instanz, während in einem egalitären System die Mitwirkenden notwendig gegenseitige Kontrollbefugnisse besitzen.

Die Auftragstaktik als delegatives Schema

Mit dieser Erkenntnis lassen sich die Probleme der sogenannten Auftragstaktik verstehen und im Sinn der Anforderung an die Wissenschaftlichkeit des militärischen Denkens lösen, wie sie Clausewitz formuliert hat.

Die Auftragstaktik kann nur als eine Handlungsform delegierter Befugnisse begriffen werden, die im Rahmen strategischer Planung übertragen sind und einen selbständig wahrnehmbaren, aber einer Kontrolle durch die übertragende Instanz unterliegenden Bereich zur Erledigung eigenverantwortlicher taktischer Aufgaben einräumt, wobei auch die übertragende Instanz die Kontrolle einem anderen Organ übertragen kann.

Hieraus ergeben sich jene Grundsätze des delegativen Handelns, wie sie für die Auftragstaktik entwickelt und auch in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre übernommen wurden:

- Infolge der Befugnisübertragung verliert die übertragende Instanz den unmittelbaren Einfluß auf die Aufgabenerledigung, die nunmehr allein in der Verantwortung des Delegierten liegt.

- Der Delegierte darf den Bereich seiner übertragenen Befugnis nicht überschreiten, es sei denn, die taktische Lage erfordert eine Veränderung der strategischen Planung und rechtfertigt damit ein Abweichen von der verantwortlichen Aufgabe.

- Die Ausübung der Kontrolle darf nicht zum Eingreifen der höheren Instanz in die Aufgabenerledigung mißbraucht werden.

Wenn auch der Begriff der «Auftragstaktik» aus theoretischer Sicht nicht glücklich gewählt sein mag, hat sich das mit diesem Begriff verbundene militärische Führungswesen als modern und effizient erwiesen, sodaß die Anwendung der Delegationsprinzipien auf Unternehmens- und Verwaltungsbereiche eine vernünftige Folge war. Dass neuerdings das «Outsourcing» als angeblich kostensparende Alternative zur internen Aufgabenerledigung empfohlen wird, ist als Übergang von delegativer zu mandativer Methodik bei der Zielverfolgung zu werten. Im militärischen Bereich dürfte diese Lockerung der Verantwortlichkeiten kaum zu billigen sein. ■

---

[1] Gertrude STEIN Die Autobiographie von Alice B. Toklas (deutsch Zürich 1959) S. 179.

[2] Marcus JUNKELMANN Das greulichste Spectaculum. Die Schlacht von Höchstädt 1704. Hefte zur Bayeri-schen Geschichte und Kultur, Bd. 30 (München 2004).

[3] Franz UHLE-WETTLER Höhe- und Wendepunkte deutscher Militärgeschichte.Von Leuthen bis Stalingrad (3.Aufl.Wien 2006) S. 11.

[4] Dirk W. OETTING Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption (Frankfurt/M. 1993) S. 35.

[5] OETTING (FN 4) S. 38.

[6] OETTING (FN 4) S. 38.

[7] OETTING (FN 4) S. 53.

[8] UHLE-WETTLER (FN 3) S. 334.

[9] UHLE-WETTLER (FN 3) S. 340; OETTING (FN 4) S. 49.

[10] Carl v. CLAUSEWITZ Vom Kriege (Berlin 1832-1834; Neuauflage München 1984) I, 1.

[11] Erich KOSIOL Organisation der Unternehmung (Wiesbaden 1962) S. 15; Renate MAYNTZ Soziologie der Organisation (Hamburg 1963) S. 40; Friedrich HOFFMANN Entwicklung der Organisationsforschung (Wiesba-den 1973) S. 57; Klaus TÜRK (Hrsg.) Hauptwerke der Organisationstheorie (Wiesbaden 2000).

[12] KOSIOL (FN 11) S. 28.

[13] CLAUSEWITZ (FN 10) II, 1; II 3.

[14] CLAUSEWITZ (FN 10) II, 3; III.

[15] CLAUSEWITZ (FN 10) IV.

[16] Neuerdings hat Christopher DELL Prinzip Improvisation (Köln 2002) versucht, die Verfahrensweise der Im-provisation darzustellen.Auch wenn er sich auf den Bereich der Improvisation in der Kunst beschränkt (S. 8) und seine Erkenntnisse wohl aus dem Umgang mit musikalischer Improvisation gewonnen wurden, vermitteln sie doch allgemeine Einsichten in das Wesen der Improvisation, die auch auf das Verständnis der militärischen Taktik anwendbar sein könnten.

[17] (FN 10) II, 1.

[18] CLAUSEWITZ (FN 10) II, 3.

[19] CLAUSEWITZ (FN 10) II, 4.

[20] OETTING (FN 4) S. 87.

[21] OETTING (FN 4) S. 329; Bolko v. OETINGER e.a. (Hrsg.) Clausewitz Strategie denken (München 2001) S. 6.

[22] Heinrich TRIEPEL Delegation und Mandat im öffentlichen Recht (Stuttgart/Berlin 1942; unveränd. Nach-druck Darmstadt 1974) S. 1.

[23] TRIEPEL (FN 22) S. 22.

[24] Verf. Delegation und Mandat. Eine rechts- und verfassungstheoretische Untersuchung, STAAT 1997, 495.

[25] Christian OCHSENBAUER Organisatorische Alternativen zur Hierarchie (München 1989; zugl. Diss. Mün-chen 1988) S. 231, untersucht Netzwerkverträge als Alternativen, übersieht aber, daß ein „Netzwerk" kein kol-lektives, sondern ein individuales System darstellt und folglich das mandative,, nicht das delegative Prinzip verwirklicht, also auch nicht als „Organisation" im herkömmlichen, sondern nur in einem übertragenen Sinn bezeichnet werden kann. Zu beachten ist ferner, daß Organisation nicht notwendig „hierarchisches" System bedeutet, denn auch egalitäre Kollektive können organisiert sein, wenn sie nämlich auf Arbeitsteilung beruhen. Die gleiche Kritik trifft die Dissertation von Birgitta WOLFF Organisation durch Verträge (München 1994).