

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 136 (1970)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Vorzüge und Grenzen der Auftragstaktik  
**Autor:** Meyer-Detring, Wilhelm  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-46218>

### **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:** 17.04.2026

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

### Teilziele erster Ordnung (thematische Übersicht):

- I Manipulationen und technische Kenntnisse
  - 1.1 Streumine 49
  - 1.2 Streumine 49 mit Zugdruckzünder als Minenfalle
  - 1.3 Panzermine 60
  - 1.4 Tretmine 59
  - usw.
- 2 Im Verband die Minen für verschiedene Zwecke verlegen können
  - 2.1 Minenfeld
  - 2.2 Minenschnellsperre
  - 2.3 Notverminung

### Beispiele

#### Teilziel erster Ordnung:

- I.1 Die sechs Manipulationen zum Verlegen einer Streumine 49 (ohne Mithilfe anderer oder von Reglementen) ausführen können.

Das Ziel gilt als erreicht, wenn:

- der Zünder eingesetzt und der Druckteller fest aufgeschraubt ist;
- die Bodenerhebung durch die eingegrabene Mine 3 bis 5 cm beträgt;
- die Oberfläche des Erdbodens an der betroffenen Stelle nicht auffällt.

(Lösung: Manipulationen:

- Abschlußdeckel weg,
- Zünder einsetzen,
- Druckteller aufschrauben,
- Loch ausheben,
- Mine in Loch legen,
- Tarnen.)

#### Teilziele zweiter Ordnung:

- I.1.1 Die Hauptbestandteile einer Streumine 49 benennen können (Reglement, S. 21).  
(Oberer Abschlußdeckel, Druckzünder, Vorstecker für Druckzünder, oberer Zündkanal, Minenkörper.)
- I.1.2 Sagen können, wann eine Mine geschärft ist.  
(Wenn Drückzünder eingesetzt und Druckteller aufgeschraubt ist.)
- I.1.3 Die Breite und Tiefe eines Loches nennen, die für den Aushub notwendig sind (Reglement, S. 25).  
(Breite: 45 cm oder drei Spatenbreiten; Tiefe: Höhe der Mine ohne Druckteller.)
- I.1.4 Sagen können, wie der Rasenziegel zum Verlegen einer Mine ausgestochen wird.  
(Auf der Feindseite nicht ausstechen, sondern eine Scharniere bilden; auf den drei andern Seiten ausstechen.)
- I.1.5 Den Funktionsdruck der Streumine 49 nennen können.  
(300 kg)
- 2.1.1 Die Einheiten eines Minenfeldes an Hand einer Zeichnung benennen können.  
(Minenfeld, bestehend aus Parzellen; Parzellen, bestehend aus Minenschwärmen; Minenschwarm, bestehend aus einer Zentralmine und ein bis vier Personenminen.)

- 2.1.2 Die Minenarten nennen, welche auf Minenfeldern verlegt werden.  
(Alle Arten von Panzerminen, Personenminen.)
- 2.1.3 Sagen können, ob Minen im Minenfeld verdeckt oder/und offen verlegt werden.  
(Es ist beides möglich.)
- 2.1.4 An Hand einer Zeichnung einer Minenparzelle folgende Benennungen machen können:
  - Gehbänder,
  - Minenstreifen (Minenschwärme beidseitig des Gehbandes),
  - Minenschwarm,
  - Zentralmine,
  - Personenmine.
- 2.1.5 Sagen können, wo beim Minenverlegen marschiert werden darf.  
(Nur entlang den Trassierbändern.)
- 2.1.6 Die Anordnung eines Minenschwarmes mit den betreffenden Abständen zeichnen können.
- 2.1.7 Den Raum der Verschiebbarkeit der Zentralmine an Hand einer Zeichnung zeigen können.
- 2.1.8 Den seitlichen Abstand der Zentralmine vom Gehband (Trassierband) nennen können.  
(Drei Schritte.)
- 2.1.9 Den Abstand von Zentralmine zu Zentralmine entlang dem Gehband nennen können.  
(Drei Schritte)

<sup>3</sup> Die kursiv gedruckten Lernziele werden im folgenden als Beispiele ausgegliedert.

## Vorzüge und Grenzen der Auftragstaktik<sup>1</sup>

Generalleutnant a. D. Wilhelm Meyer-Detring

Der Begriff «Auftragstaktik» ist im Grunde ein unklares, schlecht formuliertes Schlagwort, das demgemäß in Vorschriften nicht zu finden und auch erst nach dem zweiten Weltkrieg in Deutschland zu seiner weiten Verbreitung gekommen ist.

Auftragstaktik ist keine Taktik, sondern nichts anderes als eine bewährte Methode der Befehlsgebung. Sie ist die militärische Parallele zu dem in modernen Gesellschaften zunehmend anerkannten Grundsatz der «Führung im Mitarbeiterverhältnis» oder der «Delegierung von Verantwortung». Als solche wird sie im gesamten, in Deutschland wie in der Schweiz umfangreichen Fachschrifttum und in der Praxis verstanden. Bei diesem allgemeinen Konsens erscheinen Erörterungen über eine klarere Wortschöpfung unnötig.

Ich möchte die Frage übergehen, wer die Auftragstaktik erfunden hat und seit wann sie angewendet wird. Historische Beispiele, die jenseits des zweiten Weltkrieges liegen, sollen nur vereinzelt herangezogen werden. Sie sind in dem einschlägigen

<sup>1</sup> Überarbeitete Fassung eines Vortrages vor den Schweizer Offiziersgesellschaften in Zürich, Thun und Aarau, März 1970.

Schrifttum<sup>2</sup> reichlich zu finden, in einer gründlich gewandelten Welt jedoch oft von geminderter Beweiskraft. Meine Betrachtungen sollen sich vor allem auf die Überlegung beziehen, ob die überschaubaren Bedingungen unseres Zeitalters dazu zwingen, den vor 112 Jahren<sup>3</sup> geäußerten Grundsatz Moltkes zu modifizieren:

«Als Regel ist festzuhalten, daß die Disposition alles das, aber auch nur das, enthalten muß was der Untergebene zur Erreichung eines bestimmten Zwecks nicht selbständig bestimmen kann.»

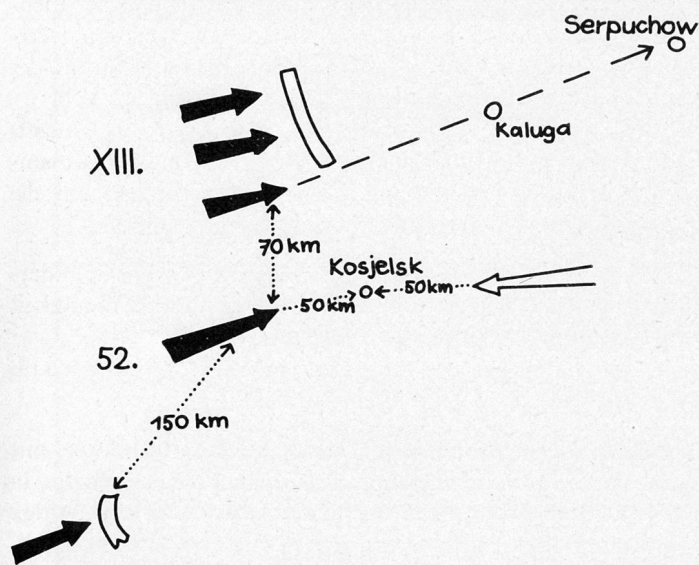
Von den acht folgenden Thesen sind die Begründungen der ersten vier über die Vorzüge der Auftragstaktik stark gestrafft, weil sie wenig Problematik enthalten. Dagegen ist den Begründungen der letzten vier Thesen über die Grenzen der Auftrags-taktik mehr Raum gewidmet, weil in ihnen mehr Problematik und Bewegung erkennbar werden.

### Vorzüge

1. Mit der Auftrags-taktik lassen sich in gut ausgebildeten Land-streitkräften große Erfolge auf allen Führungsebenen erzielen; sie hat deshalb Eingang in die Führungsgrundsätze vieler Landstreitkräfte gefunden.

Die Fachliteratur über die ersten Phasen des zweiten Welt-krieges, über die israelische Kampfführung der letzten 2 ½ Jahre, über die mittlere Führung im Vietnamkrieg und über die Guerilla- und Partisanenkämpfe der jüngsten Jahrzehnte ist voll von kriegsgeschichtlichen Beweisen für diese Behauptung.

Ein ebenso treffendes wie einfaches Beispiel für Auftrags-taktik, daß der spätere Generaloberst Rendulic aus seiner Zeit als Kommandant der 52. Infanteriedivision im Herbstfeldzug 1941 gegen Rußland schildert, möge für viele ähnliche stehen. In der auf der Skizze schematisch dargestellten Lage erhält er am 8. Oktober per Funk von XIII. Armeekorps den Befehl:



«Starke Feindkolonne mit vielen Reitern 8. Oktober im Anmarsch auf Kosjelsk, Anfang am Nachmittag 50 km östlich des Ortes. XIII. Korps geht mit südlicher Kolonne über Kaluga

<sup>2</sup> Zum Beispiel Rolf Elble, «Auftrags-taktik», Truppenpraxis Nr. 2/1960; Joachim von Brumm, «Zwingen Technik und Atomwaffen zum Aufgeben der Auftrags-taktik?», Truppenpraxis Nr. 6/1962; Gottfried Greiner, «Zeitgemäße Führungsprobleme», Wehrkunde Nr. 3/1961; Werner von Raesfeld, «Führung durch Auftrag oder bindenden Befehl?», Wehrkunde, Nr. 4/1960; Wolfgang Thomas, «Auftrags-taktik», Wehrkunde Nr. 11/1968.

<sup>3</sup> Besprechung der Übungsreise 1858.

auf Serpuchow. 52. Infanteriedivision hat Kosjelsk zu erreichen und Einwirkung des Gegners gegen Verbindungen und Rücken der Armee zu verhindern.»

«Dieser Befehl», sagt Rendulic<sup>4</sup>, «erschien mir immer als Muster eines der Lage entsprechenden allgemeinen Befehls, der nur einen Raum festlegte und mir im übrigen volle Freiheit ließ.»

Ein Beispiel, das sich unter entsprechender Verkleinerung der Entfernungen ohne Schwierigkeiten zur Ausbildung auf die Bataillons- oder Kompanieebene übertragen läßt.

Ich selber habe im Krieg unter einem ganz nonkonformistischen Korpskommandanten, General der Infanterie Hermann Geyer, dessen Befehle oft nur in einem Bleistiftstrich auf der Karte und der Unterstellung von Unterstützungstruppen, aber genauester Einweisung in seine Absicht bestanden, eine erfolgreiche Anwendung der Auftrags-taktik im Extrem erlebt<sup>5</sup>. Ich wurde aber auch Zeuge der völligen Pervertierung der Führung unter Hitlers Einfluß nach den ersten Niederlagen, die selbst Entscheidungen der unteren Truppenführung an die Genehmigung der allerersten band.

Im Blick auf andere Länder kann man sagen, daß das starre Festhalten an einer Führung im Detail die Schwere der sowjetischen Niederlagen am Anfang des Krieges im Osten multipliziert hat, ihre Hinwendung zum Prinzip der Auftrags-taktik ab 1944 jedoch ein wesentlicher Faktor ihres endlichen Sieges war. Die Forderung, nach Auftrags-taktik zu führen, zu erziehen und auszubilden, kehrt heute im Schrifttum der Roten Armee immer wieder, nicht zuletzt wahrscheinlich deswegen, weil diese Forderung schwer zu erfüllen ist.

«Ein grundlegender Fehler ist es, die jungen Leutnants unnötig zu bevormunden. Sie werden häufig gehindert, selbständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortungen zu übernehmen. Auf diese Weise werden sie der eigenen Initiative beraubt, und Trägheit und Verantwortungslosigkeit werden gefördert<sup>6</sup>.»

Es scheint danach kein Zweifel daran möglich, daß das Prinzip der Auftrags-taktik auch in der Roten Armee gilt.

Eine ganz ähnliche Entwicklung hat es bei den Amerikanern gegeben. Während man im Hinblick auf die Ereignisse im Herbst 1944 an der Westfront wohl sagen konnte, daß eine nach dem Auftragsprinzip führende amerikanische Operationsleitung den Krieg um Monate eher hätte beenden können, unterscheiden sich heute die US-Vorschriften im Punkte Führungsverhalten von der unseren wenig, abgesehen von dem Formalismus schriftlicher Befehle.

«Wir sind der Überzeugung, daß es weit besser ist, Aufträge zu geben, als zu versuchen, detaillierte Befehle zu erteilen, die den Männern jeden Schritt, den sie tun müssen, vorschreiben.» ... «Wir älteren Offiziere haben jedoch auf uns aufzupassen, denn die Versuchung, zu überwachen, ist sehr groß. Wir sollten lernen, die Fehler unserer Untergebenen als Teil des Ausbildungsablaufes hinzunehmen<sup>7</sup>.»

<sup>4</sup> ÖMZ 1965, S. 457.

<sup>5</sup> Siehe Hermann Geyer, «Das IX. Armeekorps im Ostfeldzug 1941», Kurt Vowinckel Verlag Neckargemünd 1969.

<sup>6</sup> Verteidigungsminister Marschall Gretscho auf dem Kongreß junger Offiziere in Moskau, November 1969 (nach dem «Roten Stern»).

<sup>7</sup> Oberst Carl P. Keiser, 7. US Army in Bad Boll, 1965 (Wehrbereichsbibliothek VI, München, F1001/685).

2. *Auftragstaktik entspricht den möglichen Erscheinungsformen künftiger Kriege wegen der erhöhten Beweglichkeit der Streitkräfte, der durch die atomare Drohung erzwungenen Weiträumigkeit und der gewachsenen Bedeutung des subversiven Kampfes.*

Schnelle Bewegungsabläufe können sich nur auswirken, wenn relativ weite Ziele gesteckt werden. Das gilt auch für eine Verteidigungsstrategie, die an ein mehr oder weniger kleines Land gebunden ist. Derart räumlich und zeitlich relativ weit gesteckte Ziele machen es unmöglich, die Details der Kampfhandlungen vor ihrem Beginn zu übersehen.

Eines der Kriterien beweglicher Verbände ist, daß einmal gefaßte, aber infolge des Kampfablaufs als unzweckmäßig erkannte Entschlüsse schnell korrigiert werden können. Voraussetzung dafür ist die Freiheit in der Ausführung des Auftrags.

Die Weiträumigkeit und Leere des Schlachtfeldes, das wahrscheinliche Fehlen zusammenhängender Fronten und offene Flanken sind an sich schon das Element beweglicher Truppen. Die in ihm verborgenen Möglichkeiten für einen phantasiebegabten Führer werden nur ausgeschöpft werden können, wenn er sich im Rahmen eines Auftrages frei entschließen kann, wobei sich die Freiheit in der Regel auf das Wie der Durchführung, sehr viel seltener auf das Abweichen vom Auftrag beziehen sollte. Diese Freiheit in der Durchführung ist von der mittleren Führungsebene bis hinunter zum Spähtrupp das Wesen erfolgreicher Führung.

Die atomare Drohung, unter der sich in Europa jede gewaltsame Auseinandersetzung vollziehen würde, vergrößert durch den Zwang zur Auflockerung den Einfluß des Raumes auf die Methode der Befehlsgebung. Bei atomarem Einsatz von der Feindseite her können Lagen ebenso schnell wie gründlich wechseln. Sie werden fast immer zu neuen sofortigen Entschlüssen zwingen, die nur richtig gefaßt werden können, wenn der Auftrag dazu den Rahmen gibt und von der Festlegung der Einzelheiten absieht. Insellagen, im konventionellen wie im atomar geführten Kampfe möglich, im «verdeckten Kampf»<sup>8</sup> die Regel, schließen das Vorschreiben der Ausführung eines Auftrages von vorneherein aus. Mao Tse-tung<sup>9</sup> und der jugoslawische Generallt Dusan Kveder<sup>10</sup> haben sich eindeutig in dieser Richtung geäußert.

Organisationsformen müssen die Auftragstaktik erleichtern. Dies war für die Bundeswehr der entscheidende Grund, die Brigadegliederung in der heutigen Form einzuführen; ihr haben sich inzwischen die meisten Bündnispartner angeschlossen. Sie befähigt in ihrer Waffenzusammensetzung zur Durchführung selbständiger Aufträge.

3. *In «kleinen Gruppen» (wozu in diesem Sinne noch die Kompanie gehört) führt Auftragstaktik zu höheren Leistungen, weil sie den Gesetzen der informellen Gruppen mehr Spielraum gewährt.*

Von Morris Janowitz über S. A. L. Marshall und Rolf Bigler bis zu den von Professor René König, Köln, herausgegebenen «Beiträgen zur Militärsoziologie» ist das erhärtet. Freilich kommt das Wort «Auftragstaktik» in ihren Arbeiten meines Wissens nicht vor. Aber die als am wirksamsten beschriebenen Führungsstile sind nichts anderes, als was die militärischen Fachleute unter Auftragstaktik verstehen.

<sup>8</sup> Gemeint sind hier alle Arten von Guerilla-, Partisanen-, Volks- oder Territorialkrieg.

<sup>9</sup> Vom Kriege», S. 175f., Bertelsmann, Gütersloh 1969.

<sup>10</sup> ASMZ 1953, S. 555ff.

«Autoritär geführte Gruppen stellen sich so stark auf Weisungen des Führenden ein, daß sie keine oder nur unsichere Handlungsentwürfe entwickeln und Entschlüsse fassen, wenn Weisungen ausbleiben»<sup>11</sup> –

so und ähnlich lauten die wissenschaftlichen Ausdrucksweisen<sup>12</sup>. Die in der «kleinen Gruppe» geltenden, auf engem persönlichem Kontakt basierenden Gesetze können allerdings nicht ohne weiteres auf andere Führungsebenen übertragen werden. Der höhere Führer (ab Bataillon) muß sich mit der formellen Organisation identifizieren<sup>13</sup>. Der Kompagnieführer muß das Dilemma zwischen Organisation und «kleiner Gruppe» bewältigen. Ein verbindendes Element ist die Erfahrung, daß eingeräumte Verantwortung – also Auftragstaktik – unter normalen Verhältnissen ein leistungsförderndes Element in allen Ebenen ist. Marshall stellte fest<sup>14</sup>, daß Offiziere, deren Tüchtigkeit an den Leistungen ihrer Kompanie gemessen wurde,

- peinlich gewissenhaft in der Sorge um ihre Leute – aber keine «Kindermädchen» – waren,
- ihre Untergebenen als Männer behandelten, nicht als Jugendliche,
- keine Schulmeistermethoden anwendeten.

4. *Auftragstaktik fördert die Überwindung der Spannung zwischen hierarchischen und demokratischen Strukturen und damit die Integration des Soldaten in die Gesellschaft.*

Mit dieser These wird der kriegerische Bereich verlassen und der der Erziehung und Ausbildung im Frieden betreten, freilich im Bewußtsein ihres engen Zusammenhanges. In der Verwirklichung eines betont kooperativen Führungsstiles in noch höherem Maße, als er heute sowohl im Militär wie in der Wirtschaft schon geübt wird, sehe ich nicht die mindeste Einschränkung militärischer Effizienz; wohl aber scheint mir hier eine Möglichkeit des Ausgleichs der Spannung zwischen verhärteten Herrschaftsstrukturen und dem berechtigten Geltungsbedürfnis der «aufsteigenden Massen» zu liegen.

Wenn es in den provokatorischen Thesen des «Leutnants 1970»<sup>15</sup>, die die Öffentlichkeit in der Bundesrepublik im Zusammenhang mit den neuerlichen Auseinandersetzungen um die innere Führung zu Jahresanfang beschäftigten, heißt:

«Ich will ein Offizier der Bundeswehr sein, der die erforderliche Disziplinierung in einem Heranführen an die Mündigkeit und der aus ihr entspringenden Selbstdisziplin sieht», dann ist das genau das, was man mit guter Auftragstaktik erreichen will.

Freilich ist schon hier der Hinweis angebracht, daß es mit einer reinrassigen Anwendung eines methodischen Prinzips in den seltensten Fällen getan ist, sondern daß es auf vernünftige Anpassung dieses Prinzips an gegebene Sachverhalte ankommt. In diesem schwer definierbaren Bereich zwischen Grundsatz und vorgegebenem Sachverhalt erst beweist sich das, was wir Führungskunst nennen.

<sup>11</sup> K. Dahms, «Über die Führung», S. 37, München/Basel 1963.

<sup>12</sup> Siehe auch Beat Sitter, «Zur Problematik des militärischen Führens», ASMZ 1969, S. 431ff.

<sup>13</sup> Rolf Bigler, «Der einsame Soldat», S. 245, Frauenfeld 1963.

<sup>14</sup> Nach S.L.A. Marshall, «Men against fire», S. 176, deutsch Frauenfeld 1951.

<sup>15</sup> «Wehrkunde» Nr. 2/1970.

5. Der Grundsatz von der Verhältnismäßigkeit der Mittel hemmt die Methode der Auftragstaktik, besonders im politisch-strategischen Raum, beträchtlich.

War man sich seit dem 19. Jahrhundert im wesentlichen darüber einig, daß das Ziel einer bewaffneten Auseinandersetzung die Vernichtung oder doch die Ausschaltung der feindlichen Streitkräfte sei, so ist man in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts vorsichtiger geworden. Seitdem die Herstellung des nuklearen Gleichgewichts unter den Supermächten das Gespenst der Eskalation hat allgegenwärtig werden lassen, agiert man nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit der Mittel. In der Strategie der NATO heißt das entsprechende Stichwort «flexible response».

In die Auftragstaktik übersetzt, bedeutet das, daß der militärische Führer der obersten Ebenen nicht mehr einen selbständigen Auftrag und die dazu notwendigen Mittel bekommt und über Durchführung und Einsatz in eigener Verantwortung entscheidet. Wegen der Eskalationsgefahr wird er nukleare Mittel entweder gar nicht, sicher im spätestmöglichen Augenblick, vielleicht sogar im militärischen Sinne zu spät, auf jeden Fall aber unter politischer Kontrolle zur Verfügung gestellt bekommen. Der militärischen Führung – also auch der Auftragstaktik – erlegen die Kernwaffen mehr Bindungen auf, als sie ihr Freiheiten vermittelt. Zu diesem Urteil kommt General Bennecke<sup>16</sup>, der jetzige Oberbefehlshaber der verbündeten Streitkräfte Europa Mitte. An Bindungen nennt er unter anderem:

- Ungewißheit über «Ob, Wann, Wie» der Freigabe von Kernwaffen;
- unbeabsichtigte und unkontrollierbare Auswirkungen;
- moralische Belastung der Führung;
- strenge Verfahrensregelung;
- Vorausplanung;
- Einengung der Führung.

Auch in konventionellen Konflikten ist in der obersten Ebene die Durchführung eines Auftrages heute vielfältigen Eingriffen unterworfen. Die Konfrontation der Supermächte und die Gefährlichkeit von Konflikten im industriellen Zeitalter überhaupt können in Spannungszeiten und bei Beginn eines Konfliktes militärischen Vorgängen, auch der untersten Ebene, eine große Bedeutung geben, die das in der Auftragstaktik so verpönte Hineinreden in Einzelheiten der Durchführung rechtfertigt. Man denke nur an die Aufklärung im grenznahen Bereich, an kleine Grenzverletzungen in einer Spannungszeit, an die Zündung von Sperrern oder an lokale Mobilmachungsmaßnahmen vor Ausbruch des offenen Konflikts. In diesen Bereich fallen auch die Big Lift-Maßnahmen der NATO. Aus dieser Erkenntnis hat sich eine intensive Bemühung um den Begriff der Krisenbeherrschung entwickelt, in der der Plan an die Stelle der großrahmigen Auftragserteilung tritt.

Einen besonderen und sehr wichtigen Aspekt erhält der Grundsatz von der Verhältnismäßigkeit der Mittel in der Bekämpfung subversiver Tätigkeit. Da es ein altes kommunistisches Kampfprinzip ist, Ordnungskräfte zu provozieren, um Märtyrer zu schaffen, kann ein Fehlgreifen in der Wahl der Mittel wegen zu großer Auftragsfreiheit – auch auf unterer Ebene – schwere politisch-psychologische Folgen haben.

Zwei klassische Beispiele für die Einschränkungen, denen sich eine hohe militärische Führung in der Durchführung ihres Auf-

trages zu unterwerfen hat, haben uns in den letzten zwei Jahrzehnten die Kriegshandlungen im Fernen Osten geboten. In Korea hielt MacArthur – wie er später vor dem Senat sagte – «mit aller Deutlichkeit daran fest, daß es, sobald die Truppe in das Schlachtengeschehen verwickelt ist, keinen als Politik etikettierten Kunstgriff mehr geben sollte, der die eigenen Leute behindern ... würde». Er prallte auf den entgegengesetzten Willen des Präsidenten Truman und wurde entlassen<sup>17</sup>. Die Handlungsfreiheit des US-Oberkommandos im Vietnamkrieg charakterisiert Gustav Däniker wie folgt<sup>18</sup>:

«Auftragstaktik wurde auf dieser höchsten Ebene nicht einmal dann getrieben, wenn sie innerhalb des großen strategischen Rahmens anwendbar gewesen wäre.»

Man wird also wohl ohne Übertreibung sagen dürfen, daß die oberste militärische Führung eines Kriegsschauplatzes von den Freiheiten, die der Auftragstaktik innewohnen, den relativ geringsten Gebrauch machen kann, zumindest dort, wo eine Konfrontation von Supermächten offen oder latent vorhanden ist.

6. Moderne technische Führungsmittel schränken die Notwendigkeit der Auftragstaktik ein.

An dieser Stelle muß von der Entwicklung in den *Luftstreitkräften* ausgegangen werden. In der Führung von bemannten und unbemannten Waffensystemen, im Angriff wie in der Luftverteidigung haben die Führungssysteme einen Grad der technischen Vervollkommnung erreicht, der einer Freiheit in der Durchführung eines Auftrages kaum noch Raum läßt. Auf den *plotting boards* und den Radarschirmen der verbunkerten Führungszentren drängt sich das Kampfgeschehen vor dem Auge des Führers zusammen, der in Minuten- und Sekundenschnelle oft bis herunter zum einzelnen Waffensystem mit elektronisch übermittelten Befehlen reagieren muß. Für Alternativen von Zwischenbefehlsstellen ist wenig Zeit. Die Automation beherrscht das Einsatzverfahren in einem Maße, das vielen Heeresoffizieren das Verständnis für die Führungsmethoden der Luftstreitkräfte erschwert. Und doch ist gerade dieses Verständnis so ungemein wichtig an den Stellen, wo ein gemeinsamer Auftrag engste Zusammenarbeit erfordert. Mit den Methoden der Auftragstaktik kommt man da nicht zurecht. In diesem Bereich ist Technik die absolute Meisterin der Taktik und der Befehlsmethode.

Die Verhältnisse bei den *Landstreitkräften* sind von Grund aus anders. Aber auch dort vollzieht sich heute eine technische Entwicklung, die dem vorgesetzten Führer das Überwachen einer Auftragsdurchführung in ziemlich weitgehendem Maße möglich macht. Das Mithören zum Beispiel in Funkverkehrskreisen bietet oft viel schnellere und umfassendere Informationsmöglichkeiten als der hierarchische Meldeweg. Das gilt – nebenbei gesagt – auch für die Dienstaufsicht bei Manövern. Wir alle wissen außerdem schon aus Friedenszeiten, wie lähmend intakte Telefonverbindungen auf die Entschlußfreudigkeit in Durchführungseinzelheiten wirken und damit auf die Erziehung zur Nutzung der in der Auftragstaktik vorhandenen Möglichkeiten. Die Überwachung des Gefechtsfeldes durch Fernsehgeräte ist keine Utopie mehr. Die Datenverarbeitung breitet sich langsam von oben nach unten in Richtung auf das Gefechtsfeld aus.

<sup>17</sup> Michael Howard, «Der Krieg als Instrument der Politik», Schweizer Monatshefte Nr. 12/1969, S. 1075.

<sup>18</sup> «Warum sie nicht siegten», S. 201, Frauenfeld 1969.

<sup>16</sup> Siehe «Wehrkunde» Nr. 10 und 11/1966.

Gewiß ist heute noch Skepsis am Platze, inwieweit moderne Führungssysteme den Operationsbereich des Heeres durchdringen können. Aber die obersten Führungsstellen werden nicht nur die technische Entwicklung im Auge behalten müssen, sondern sich rechtzeitig über die Konsequenzen aus dieser Entwicklung für die Erziehung der militärischen Führer Gedanken machen müssen.

«Eines Tages wird die Technik die noch vorhandenen zahlreichen Hindernisse überwunden haben. Streitkräfte, die dann nicht über neuzeitliche Führungsmittel verfügen, werden veraltet sein ... Ein solches System setzt klare militärische Forderungen und eine einheitliche Planung voraus ... Zu dem geschlossenen gedanklichen Gebilde gehört auch, daß Erziehung und Ausbildung der Führer ... in Richtung auf die technologische Entwicklung vorgeplant werden muß<sup>19</sup>.»

Zu den Möglichkeiten moderner Führungssysteme rechnet Bennecke auch «zentrale Führung bei kurzem Führungsweg, unter Umständen unter Überspringen von Zwischenstellen». Dann wird auch die Auftragstaktik im Bereich des Heeres einer neuen Interpretation bedürfen und sich bis zum gewissen Grade den heute schon in der Luftwaffe üblichen Führungsmethoden annähern.

Bei solcher Automation bleibt freilich ein für die Führung außerordentlich wichtiger Faktor unberücksichtigt; die Beurteilung des psychischen Zustandes von unterstellter Führung und Truppe. Schon die Führung vom Hubschrauber aus vermittelt darin keine und selbst bei Zwischenlandungen schwache Eindrücke.

7. *Fortschreitendes Planungsdenken, Bürokratisierung und Verwissenschaftlichung hemmen die Aufnahmebereitschaft für die Methode der Auftragstaktik.*

Planung ist Sache der obersten militärischen Stellen, mit den Gesetzen militärischer Führung hat sie nichts zu tun. Im finanziellen und im Rüstungsbereich ist Planung die Grundlage. Pläne auf operativem Gebiet hat es immer gegeben und wird es weiter geben. Solange sie in den Schubladen der Ministerien und Generalstäbe liegen, um im Bedarfsfalle in Weisungen und Befehle umgesetzt zu werden, beeinträchtigen sie eine lebensnahe Truppenführung nicht. Schlimm wird es freilich, wenn die Pläne bis ins Detail ausgearbeitet werden und in einer mit den Friedensjahren zunehmenden Anzahl auf den Schreibtischen der Truppenkommandanten landen. In dieser Lage befindet sich die freie Schweiz vielleicht nicht, wohl aber jeder NATO-Truppenteil. Aus General Lemnitzers Mund habe ich selbst gehört, daß ein NATO-Offizier seine Pflicht nicht erfüllt habe, wenn er nicht für jede nur denkbare Möglichkeit einen Plan bereit habe. Die Genauigkeit der Detailbearbeitung dieser Pläne ist ebenso überwältigend wie vergiftend für ein schemafreies Denken, auf dem allein die Auftragstaktik und die Erziehung auf sie hin gedeihen kann.

Die *Bürokratisierung*, militärische wie zivile, hervorgerufen durch die Sucht nach Perfektion, zu der die Technik verleitet, dürfte nationale oder NATO-Grenzen nicht respektieren. Hinsichtlich der Schweiz gründet sich diese Annahme auf ein glänzendes Plädoyer für die Auftragstaktik von Oberst Wehrli<sup>20</sup>. In der Bundesrepublik Deutschland wirkt auch das Bestreben, den gesetzesfreien Raum zugunsten der restlosen Durchführung des Prinzips der Rechtsstaatlichkeit verengend auf den «vor-

schriftenfreien» Raum ein. Natürlich wäre es Unsinn, zu verlangen, daß sich ein solches Prinzip nach militärischen Notwendigkeiten zu richten hätte. Aber es muß doch ein Raum bleiben, in dem die Voraussetzungen für eine wohlverstandene Auftrags-taktik als ein wesentliches Element militärischer Wirksamkeit noch gedeihen können.

Dagegen ist die *Verwissenschaftlichung* des militärischen Bereichs nur die Teilhabe an einem gesellschaftlichen Vorgang, der alle Lebensgebiete durchzieht. Der Soldat darf ihr nicht ausweichen, weil auch er Nutznießer von Erkenntnissen werden kann, die Erfahrung allein nicht bringt. Um so peinlicher muß er darüber wachen, daß wissenschaftliche Arbeitsweise nicht jene Bereiche erfüllt, in denen nur die Tat entscheidet. Geschieht das, so wäre es das Ende eines Führerkorps, das entscheidungsfreudig in der Durchführung von Aufträgen sein soll.

8. *Die Anwendung der Auftragstaktik hängt von der Qualität des Auftraggebers ebenso ab wie von der des Auftragnehmers.*

Was den Auftraggeber, also den Vorgesetzten, angeht, so verlangt die Anwendung einer richtigen Auftragstaktik sehr viel. Er muß sich von der Durchführung des zu erteilenden Auftrages eine ziemlich genaue Vorstellung machen, um die Mittel zu beurteilen, die er dem Untergebenen zu seiner Durchführung zur Verfügung stellen muß. Er muß ferner von der Qualität des Auftragnehmers einen so klaren Eindruck haben, daß er danach das Maß der zu gewährenden Freiheit in der Durchführung finden kann. In einer langdienenden, gut ausgebildeten Armee werden dafür optimale Voraussetzungen gegeben sein. Mit beidem kann man in einer Wehrpflichtarmee und in Reserveverbänden nur in geringerem Umfange rechnen. Nach General Ulrich Wille liegt hier auch in einer Milizarmee das Problem:

«Die Erschaffung der Vorgesetzten ist ... beim reinen Milizsystem das Schwierigste<sup>21</sup>.»

Beim Auftragnehmer kann man die Voraussetzungen verbessern, wenn man peinlich darauf achtet, Soldaten so weit wie möglich in Verwendungen einzusetzen, die ihrem Zivilberuf nahestehen. Leider führt die Dominanz der Technik zu einem Ausleseverfahren bei der Verteilung auf die Waffengattungen, das den durchschnittlichen Intelligenzquotienten da herabsetzt, wo gekämpft wird, nämlich bei der Infanterie. Gerade dort, wo die durch die Feindnähe verursachte Veränderung der Lage am häufigsten ist, wo auch am unmittelbarsten durch freie Ausführung im Auftragsrahmen reagiert werden muß, werden die Voraussetzungen verschlechtert.

Im Kriege sinken die Voraussetzungen für eine Auftragstaktik durch Verluste und die damit verbundene Fluktuation des Ersatzes schnell. 1942, nach dem ersten harten Rußlandwinter, hat es sich sehr bewährt, die schwer mitgenommene, mit Ersatz aufgefüllte Truppe, die im Sommer und Herbst vorwiegend nach dem Prinzip der Auftragstaktik geführt worden war, erst ganz allmählich an sehr kurzem Zügel und mit peinlichster Regelung der Details des Winterkrieges wieder an Angriffsaufgaben heranzuführen. Mit dieser vorübergehenden Einschränkung eines Führungsgrundsatzes wurde seine spätere erfolgreiche Wiederanwendung auf eine sichere Grundlage gestellt.

Auch im Frieden stellt sich überall da, wo neu begonnen wird, sei es bei Neuaufstellung eines Truppenteils, bei Einführung neuer Vorschriften oder Ausbildungssystemen, bei Mangel an

<sup>19</sup> Jürgen Bennecke, «Wehrkunde» Nr. 10 und 11/1966.

<sup>20</sup> «Schema oder Freiheit», ASMZ Nr. 2/1969.

<sup>21</sup> Gesammelte Schriften, S. 378.

Ausbildungspersonal oder fehlender Zeit zu dessen Vorbereitung, die gleiche Frage: Soll man zur Vermeidung von Leerlauf oder immer wieder vorkommenden Anfängerfehlern vom Prinzip der Auftragstaktik abweichen und am kurzen Zügel mit genau vorgeschriebener Methode oder gar an Hand von Schemata führen? Man bedient sich bei der Bejahung dieser Frage, da das Wort Schema jedem Soldaten mit Recht suspekt ist, natürlich anderer Ausdrücke: Man spricht von Rationalisierung der Ausbildung.

Wir haben in der Bundeswehr vor genau diesen Überlegungen gestanden, bevor wir den «Handzettel» einführten, eine von zentraler Stelle ausgearbeitete Gliederung eines Ausbildungs- oder Lehrstoffes mit didaktischen Anweisungen. Er sollte es dem Auszubildenden erleichtern, sich den Stoff selbst zu erarbeiten, und setzte eine individuelle Umarbeitung voraus. Die Praxis zeigte freilich, daß die Fälle, in denen von dieser Ermächtigung zu eigener Initiative Gebrauch gemacht wurde, in der Minderzahl waren; der Handzettel wurde eben doch zum Schema und erzog damit nicht auf eine Auftragstaktik hin. Vielen von uns ging das gegen den Strich; auch General Wille hätte diese Methode kaum gutgeheißen, denn er schrieb schon 1911<sup>22</sup>:

«Je weniger es möglich ist, jene gründliche Ausbildung zu geben, aus der ganz von selbst Selbständigkeit des Denkens und diesem Denken entsprechendes, konsequentes Handeln emporwächst, desto weniger darf man die Schablone zum korrekten Handeln geben, sondern muß den Auszubildenden zwingen, sich auf sich selbst zu verlassen.»

So richtig der Grundsatz ist, so wird man berücksichtigen müssen, daß die Fülle und Komplexität des Ausbildungsstoffes von heute eine flexiblere Anwendung *auf begrenzte Zeit* – das ist wohl das Entscheidende – erforderlich machen kann. Diese zeitliche Begrenzung wird auf den untersten Stufen der Führer- ausbildung liegen müssen. So früh wie möglich muß man jedoch wieder zur Auftragstaktik auch in der Ausbildung zurückkommen. Das Wagnis gelegentlichen Mißerfolges wird insgesamt durch wachsendes Selbstvertrauen mehr als aufgewogen. Jedenfalls ist die Schulung der Offiziere in der Methode der Auftrags- taktik eine der allerwichtigsten Aufgaben der Vorgesetzten; dabei kommt es aber vor allem auf die Anpassung an die Persön- lichkeit des Untergebenen und die Lage an.

Auftragstaktik macht freilich *Kontrolle* beziehungsweise *Dienstaufsicht* nicht überflüssig. Das gilt für Frieden und Krieg.

Rolf Bigler sagt hierzu<sup>23</sup>:

«Auch der militärische Vorgesetzte übernimmt Kontroll- funktionen, indem er darüber wacht, daß alle Dauerregelungen, welche im Dienstreglement und in anderen Vorschriften nieder- gelegt sind, tatsächlich befolgt werden. Zusätzlich besitzt er aber die Kompetenz, nach bestem Wissen und Gewissen zu handeln, wenn er in den vorschriftenfreien Raum gerät, den die militärische Organisation nicht formalisieren kann. Sie kann es nicht, weil sich im Gefecht immer neue Situationen aufbauen, in denen die einzelnen Organisationselemente handeln müssen.»

Auftragstaktik zu lehren ist nicht einfach, wenn man verlangt, daß ihr Prinzip in Gestalt eines kooperativen Führungs- stiles das ganze soldatische Leben einschließlich des Alltages durchziehen soll, wie einer der Grundsätze der inneren Führung lautet.

Ganz scharf muß schon in der Friedensausbildung der sich leicht einschleichenden Neigung entgegengewirkt werden, dem in der Ausführung des Auftrages freien Untergebenen die alleinige Schuld für einen Mißerfolg zuzuschreiben. Für schwache Vorgesetzte wird das Wort Auftrags- taktik – ohne den Auftrag zu durchdenken und die Mittel für seine Durchführung zuzuweisen – leicht zur Ausrede. Es wird hier viel auf das Verhalten der im Frieden zur Dienstaufsicht verpflichteten Vorgesetzten ankommen. Weit mehr Mißerfolge und falsche Befehlsausführungen entstehen als Folge ungenügend durchdachter Befehlserteilung als aus Unvermögen oder bösem Willen der Untergebenen. Diese Erfahrung kann man schon bei den einfachsten Dienst- verrichtungen im Frieden machen.

Ein zweckmäßiges Verfahren für eine die Initiative nicht hemmende Kontrolle ist, zunächst auf einer sinn- gemäßen Wiederholung zu bestehen, sofern der Befehl mündlich erteilt wird, und zwar auch in der größten Eile. Die hierfür benötigten Minuten machen sich hundertfach bezahlt, gemessen an dem Risiko von Mißverständnissen. Sich nach einer gewissen Zeit auf dem Gefechtsstand oder der Ausgangsposition des Unter- gegebenen die beabsichtigten Durchführungsmaßnahmen per- sönlich erläutern zu lassen, bietet wenigstens für die Ausgangs- lage die Gewähr für die Einheit des Gedankens und erleichtert dem Ausführenden seine Verantwortung.

Im Friedensausbildungsdienst wird der dienstaufsicht- führende Vorgesetzte in Methoden und Wirkungen der Auftrags- erteilung den tiefsten Einblick bekommen, wenn er sich von der Truppe her auf die Stäbe zu bewegt und nicht – wie meist – die Stabs- hierarchie von oben nach unten aufsucht. Er kommt auf diese Weise von den vordersten Kampftruppen oder auch von den hintersten logistischen Verästelungen aus am sichersten zu einem zutreffenden Eindruck, ob der Wille der Befehlenden durch- gedungen ist und der Befehl den für eine Erziehung zur Initia- tive erforderlichen Raum in der Ausführung gelassen hat.

In dieser kontrollierenden und zugleich anleitenden Funktion des höheren Vorgesetzten sollten – mit Ausnahme gewisser formaler Grundbedingungen – die «eingewurzelte, aber darum noch lange nicht geheiligte Tendenz zur Einheitlichkeit» und die «Meinung, daß, wenn alle es gleich machen, es auch jeder recht mache<sup>24</sup>», keine Rolle spielen.

Das Thema dieser Arbeit gehört zu den meistbehandelten des Soldatenberufs und hat zahllosen Vorgesetzten zu allen Zeiten Anlaß zu mehr oder weniger bedeutenden Bemerkungen gegeben. Man könnte meinen, es sei überflüssig, sich immer wieder dazu zu äußern. Weil es aber eines der Schlüsselprobleme jeder Führungskunst ist, muß es in unserer schnelllebigen Zeit immer wieder daraufhin untersucht werden, ob es unter allen Umstän- den seinen unveränderten Wert behalten hat und wo es vielleicht modifiziert werden muß. Gerade die vermeintlich unverändert gültigen Grundsätze bergen die Gefahr in sich, Tabus zu werden, und unversehens kann man den Anschluß an Entwicklung und Fortschritt verlieren. Wir sehen das in aller Deutlichkeit im wirtschaftlich- technologischen Bereich, wo auf vielen Gebieten in erster Linie die Modernität der Führungs-, das heißt Mana- gementmethoden maßgebend dafür ist, ob man noch an der Spitze des Fortschritts marschiert. Auch der Soldat muß da mithalten; es gehört dazu die ständige vorurteilsfreie Prüfung überkommener Begriffe.

<sup>22</sup> Gesammelte Schriften, S. 254.

<sup>23</sup> «Der einsame Soldat», S. 240f.

<sup>24</sup> Edgar Schumacher, «Vom Beruf des Offiziers», S. 60.