

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 137 (1971)  
**Heft:** 5  
  
**Artikel:** Der Stein des Anstosses  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-46714>

### **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:** 03.02.2026

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

# Der Stein des Anstoßes

Die Kommentare bei und nach Eröffnung der reformerischen Sofortmaßnahmen haben bekanntlich die gesamte Skala der Möglichkeiten vom Rückfall in die «kriegsuntüchtige Bürgergarde<sup>1</sup>» bis zur Neubelebung des Militarismus nach spartanischem Muster<sup>2</sup> ausgeschöpft. Derartige extreme Abweichungen, gewiß im höchsten Grad erstaunlich, sind wenigstens teilweise als emotionelle Reaktionen zu verstehen. Zum anderen Teil aber rühren sie zweifellos von der grundverschiedenen Gewichtung der formalen beziehungsweise der funktionalen Seite der Reformen her.

Nachdem nunmehr praktische Erfahrungen aus zahlreichen Schulen und Kursen vorliegen, besteht die Möglichkeit einer von Emotionen und Affekten gelösten sachlichen Würdigung. Diese beruht allerdings nicht auf einer systematischen Erhebung, sondern viel eher auf sporadischen Äußerungen, wie sie dem Redaktor einer militärischen Fachzeitschrift zwar zahlreich, doch ungeordnet begegnen. Insofern haftet dieser Stellungnahme der Charakter einer ersten vorläufigen Orientierung an.

Greifen wir einige Erfahrungen auf verschiedenen Stufen der militärischen Hierarchie heraus. Ein Füsilier beendet folgendermaßen seinen umfangreichen Zeitungsbericht: «Durch solche Vorgesetzte und die neuen Formen hat sich die Einstellung zum Militärdienst in unserer Kompanie gebessert, denn wenn es ein Entgegenkommen von der Armee aus gibt, steht der Wehrmann sicher mit seinen Leistungen auch nicht zurück<sup>3</sup>.» Ein Feldweibel: «Anordnungen und Befehle, die nunmehr auch im üblichen zivilen und geschäftsmäßigen Ton erfolgen, stoßen auf offene Ohren und wachen Verstand und werden dementsprechend freudiger und williger befolgt<sup>4</sup>.» Die Erfahrungen eines Bataillonskommandanten endlich finden sich im vorliegenden Heft in der Rubrik «Podium» und laufen auf das nämliche Resultat hinaus, daß Dienstwilligkeit und Einsatzfreudigkeit im Zeichen der Reformen größer gewesen seien denn je – sogar das Grüßen sei besser geworden, ausgerechnet jetzt, wo es nicht mehr gefordert war<sup>5</sup>.

Die Stimme dieses Bataillonskommandanten ist um so wertvoller, als er den formalen Neuerungen zunächst äußerst kritisch gegenüberstand und nicht viel Gutes von ihnen erwartete. Um so erfreulicher ist seine Feststellung, in die er sich mit zahlreichen Wehrmännern teilt, daß die Bereitschaft zur Leistung gegenüber früher eine erhebliche Förderung erfahren habe.

Die «formale Deblockierung», wie man den Vorgang nennen könnte, scheint zu halten, was sich die Verantwortlichen von ihr versprochen haben. Mit einer aufgeschlosseneren und aktiveren Einstellung unserer Wehrmänner zur militärischen Aufgabe und Tätigkeit ist zweifellos eine günstige Voraussetzung für Leistungssteigerungen erreicht. Nunmehr geht es darum, vorübergehenden Vorteil in dauernden Gewinn für unser Wehrwesen umzuwandeln, indem man dafür sorgt, daß positive Erwartungen nicht in Enttäuschung enden. Personell, indem durch Anpassung der Lehrpläne in der Kaderschulung die Vorgesetzten in zunehmendem Maße mit jenen psychologischen und technischen Grundsätzen vertraut gemacht werden, die der moderne Stil des Führens durch Überzeugen erfordert. Materiell, indem hinsichtlich der äußeren Arbeitsbedingungen (zum Beispiel der Schieß- und Übungsplätze, der Lehr- und Lernmethodik, der Stoffprogramme) alle Vorkehrungen getroffen werden, damit sich erfreuliche Bereitschaft zu erfolgreicher Tätigkeit entfalten kann. Geschieht dies nicht oder geschieht es zu spät, dann steht ernstlich zu befürchten, daß ungenützt bleibe, was sich in unmittelbarem Gefolge der Reformen vielversprechend zu regen scheint. Deshalb gilt es auf unterer Stufe auch dann *verzugslos und optimistisch* zuzupacken, wenn sich die genannten Voraussetzungen nicht von heute auf morgen im erwünschten Maß realisieren lassen.

So übereinstimmend ermutigend im Grunde diese ersten Feststellungen sind, ohne Wenn und Aber geht es doch nicht ab. Wie nicht anders zu erwarten, liegt der Stein des Anstoßes einmal mehr im Formalen und ist das Gespräch über die Äußerlichkeiten noch lange nicht zur Ruhe gekommen. Wiewohl wir dazu eigentlich nicht Stellung nehmen wollten, um die Aufmerksamkeit nicht vom Eigentlichen und Wesentlichen abzulenken, erscheinen nun doch zwei grundsätzliche Bemerkungen angezeigt.

1. Wer die Äußerungen der beiden Bataillonskommandanten in der Rubrik «Podium» liest, stellt fest, daß die Meinungen zum Beispiel bezüglich der Haartracht erheblich auseinandergehen. Insofern sind die beiden Stellungnahmen durchaus repräsentativ für das heutige Stimmungsbild, als es ein aussichtsloses Unterfangen darstellt, alle möglichen militärischen Frisuren unter einen Hut bringen zu wollen. Gerade deshalb aber erscheint eine Fortsetzung dieser Diskussion als wenig sinnvoll. Ein Richtmaß hat sich als angezeigt und notwendig erwiesen, um eine mehr oder weniger einheitliche Praxis in der Armee zu gewährleisten beziehungsweise willkürliche Handhabung der Vorschriften auszuschließen. Nunmehr muß es sich darum handeln, statt die Zweckmäßigkeit eben erlassener Vorschriften bereits wieder in Zweifel zu ziehen, diese *anzunehmen*, wie sie nun einmal erlassen worden sind. Und es geht schon gar nicht an, daß sich Vorgesetzte, welcher Stufe immer, von den gültigen Vorschriften distanzieren<sup>6</sup>. Denn *dadurch* rühren sie an die Fundamente der Disziplin, die zu bewahren ihnen aufgetragen ist, und zerstören ungleich mehr, als sie im formalen Bereiche bestenfalls gewinnen könnten oder eher zu gewinnen glauben.

<sup>1</sup> Oberstkorpskommandant H. Frick, NZZ Nr. 595 vom 22. Dezember 1970 («Stimmen zu den Neuerungen in der Armee»).

<sup>2</sup> Paul L. Walser, «Neutralität», Februar 1971 («Schweiz: Richtung Sparta»).

<sup>3</sup> Füs Werner Bucher, «Der Zürichbieter» vom 25. März 1971 («Oswalds militärische Reformen – erlebt im WK 71»).

<sup>4</sup> Fw Eugen Peter, «Der Feldweibel» Nr. 4/1971 («Die Bestimmtheit darf nicht fehlen»).

<sup>5</sup> Major Beat Kaufmann.

<sup>6</sup> Vergleiche zum Beispiel E. H., «Der Schweizer Soldat» Nr. 4/1971, S. 19 («Stimmt's?»).

2. Pflicht aller Vorgesetzten ist es auch, die Neuerungen zur Anwendung und Durchführung zu bringen. Was etwa das Verhalten im Ausgang betrifft, woran die beiden Bataillonskommandanten weiteren Anstoß nehmen, muß betont werden, daß die Vorschriften dem sozialen Wandel unserer Tage weitgehend Rechnung tragen und im Grunde nicht mehr als anständiges Benehmen nach allgemeinen Normen fordern. Dieses kann nunmehr mit ungleich besseren Gründen erwartet werden als zuvor, wo formal korrektes Verhalten auch immer formelle Spezialitäten mit umfaßte, deren Wesen fremd geworden war. Zudem: Wer als Träger einer Uniform, die seine Zugehörigkeit zu einer Organisation verrät, die Anstandspflicht verletzt, tangiert immer auch das Ansehen des Kollektivs und vergeht sich gegen das Gebot der Solidarität. Die Organisation ist also nicht nur berechtigt, sondern schlechthin verpflichtet, diskriminierendes Verhalten zu ahnden, sofern ihr der kollektive Ruf nicht gleichgültig ist. Dies gilt in besonderem Maße für die militärische Organisation, von deren Glaubwürdigkeit das Schicksal des Staates abhängen kann. Die Anpassung der Formen sollte jedem Wehrmann die Einsicht in diese Zusammenhänge und damit organisationsgerechtes Verhalten erleichtern. Korrektes, solidarisches Benehmen auf Grund einläßlicher Belehrung und besserer Einsicht ist dem erzwungenen Anstand immer vorzuziehen, zumal durch Zwangsmaßnahmen den formalen Fragen sozusagen durch die Hintertüre wiederum jene Bedeutung zugespielt würde, die ihnen kaum zukommt. Wo aber die Einordnung in die modernisierte militärische Gesellschaft trotz allen Hilfen und Erleichterungen nicht erfolgt, muß mit der individuellen Verantwortung Ernst gemacht werden. In erster Linie obliegt den Einheitskommandanten, den Vorschriften mit allen gebotenen Mitteln Nachachtung zu verschaffen. Die vorgesetzten und höheren Kommandostellen sind verpflichtet, entsprechende Anstrengungen zu fordern beziehungsweise rückhaltlos zu unterstützen. Insofern ist auch richtig, daß nunmehr durch Organe der Armee öffentliche Kontrollen durchgeführt und jene zur Rechenschaft gezogen werden, die sich der höheren Verantwortung als unwürdig erweisen und der Armee Schaden zufügen, indem sie deren Glaubwürdigkeit in Frage stellen. Es ist zu wünschen, daß die zur besseren Identifizierung in Aussicht genommene Identitätskarte für Ausgang und Urlaub so bald wie möglich an sämtliche Wehrmänner abgegeben werde<sup>7</sup>. Wünschenswerter aber ist die verantwortliche Einsicht; stellt sich diese bei unseren Wehrmännern ein, dann wandelt sich der Stein des Anstoßes letzten Endes vielleicht sogar in den Stein der Weisen um.

<sup>7</sup> Vergleiche Bericht der Kommission für Fragen der militärischen Erziehung und Ausbildung der Armee, S. 148 f. Sbr.

«Denn die Schaffung der Kriegsbereitschaft ist nicht gleichbedeutend mit dem Ankauf vortrefflicher Waffen, mit der Anhäufung von Kriegsgeräten jeglicher Art, sondern kriegsbereit wird ein Staat nur durch die Schaffung einer schlagfertigen Armee. Nur wenn diese vorhanden ist, bekommen jene andern Dinge ihre Bedeutung, ohne diese sind sie nichts anderes als das Mittel zu einer gewollten Selbsttäuschung über Kriegsbereitschaft.»

(Ulrich Wille, «Die Lehren des Krieges», 1897)

## Zur Charakteristik der «Abwehr»

Oberstkorpskommandant A. Ernst

Die Auslegung des Begriffes der «Abwehr» bietet gewisse Schwierigkeiten. Einmal deshalb, weil uns bisher die Vorstellung einer gemischten Kampfform nicht geläufig war. Sodann, weil die Ziffern 249 bis 251 TF, in denen das Wesen der Abwehr dargelegt wird, leicht mißverstanden werden. Man muß sie sehr genau ansehen, um ihren Sinn zu erfassen. Da ich die Entstehung der TF miterlebt habe, gestatte ich mir, auf einige Gesichtspunkte hinzuweisen, die bei der Interpretation zu beachten sind. Von ihr hängt es ab, ob die vielfältigen Möglichkeiten, welche die Abwehr bietet, voll ausgenützt werden. Es handelt sich also im folgenden keineswegs um theoretische Spitzfindigkeiten.

I.

Der Ausdruck «Abwehr» ist für uns neu. Die Sache selber ist es nur bedingt. Dazu folgendes:

- Schon die «Verteidigung» im Sinne der TF 51 enthielt neben defensiven auch offensive Elemente. Auch sie umfaßte Feuer und Stoß. Die Reserven – vom Stoßtrupp im Stützpunkt bis zur Divisionsreserve – kämpften im Prinzip angriffsweise. Insofern war also bereits die frühere «Verteidigung» eine gemischte Kampfform, obschon dieser Begriff vor 1969 noch nicht gebraucht wurde.
- Auch die Zielsetzung ist letzten Endes die gleiche geblieben. Es geht in der Abwehr – nicht anders als in der bisherigen «Verteidigung» – darum, den Stoß des Gegners abzuwehren. Das sagt schon der Name «Abwehr». Sie ist also defensiver, nicht offensiver Natur. Nach Ziffer 249/2 TF dient die Abwehr, der Behauptung eines Raumes. «Behaupten» ist ein Begriff der im Clausewitzschen Sprachgebrauch zur Verteidigung, nicht zum Angriff gehört. Hierin liegt der grundsätzliche Unterschied zur «Mobile Defence» der NATO. Diese ist entgegen dem Wortlaut der Bezeichnung eine offensive Kampfform, wenn auch mit einer defensiven Komponente. Ihr Ziel liegt nicht darin, den Feind aufzufangen, sondern ihn zu vernichten. Die vorne eingesetzten, bewußt schwach gehaltenen Elemente sollen den gegnerischen Vormarsch nicht aufhalten, sondern lediglich verzögern und kanalisieren. Die feindlichen Kräfte lockt man in die Tiefe des Raumes, um sie dort mit der eigenen «Manövriermasse» anzugreifen und zu schlagen. In der «Mobile Defence» ist der Geländebesitz nur Mittel zum Zweck.
- Nur zwei Merkmale der Abwehr sind wirklich neu:
  - In der früheren Verteidigung lag das Schwergewicht auf einer *Geländelinie*, der «Abwehrfront». Diese war um jeden Preis zu halten. Der feindliche Angriff sollte vor ihr im konzentrierten Feuer zusammenbrechen. Drang der Gegner doch ein, so mußte der Verteidiger unverzüglich seine Reserven einsetzen, um ihn zu vernichten oder zurückzuwerfen. Es galt, am Ende des Kampfes die «Abwehrfront» wieder im eigenen Besitz zu haben. Heute ist das anders: Ziffer 249/3 TF bestimmt ausdrücklich: «Der Kampf wird nicht um eine Linie, sondern um den Abwehrraum in seiner ganzen Ausdehnung geführt.» Damit verliert der vordere Rand (= «Abwehrfront») seine bisherige, alles beherrschende Bedeutung. Zwar spielt er immer noch eine wichtige Rolle, aber sein Besitz ist nicht mehr das A und O der ganzen Aktion.



das in der konkreten Lage Zweckmäßige zu tun. Die Entscheidungsfreiheit und damit die Verantwortung des Führers ist weit größer, als es auf den ersten Blick den Anschein hat. *Er* wählt das zu verfolgende Ziel. Die TF setzt ihm zwar eine Rangordnung, aber wie weit diese in Wirklichkeit eingehalten werden kann, muß der verantwortliche Chef an Ort und Stelle beurteilen. Diese Aufgabe nimmt ihm – *glücklicherweise* – keine Vorschrift ab.

Aus unserer Analyse der Zielsetzung ergeben sich einige Folgerungen für die *räumliche Gestaltung der Abwehr*. Aber auch ihnen gegenüber bleibt der Führungsentscheid im konkreten Falle vorbehalten. Immerhin läßt sich generell folgendes sagen:

– Je stärker das Hindernis ist, an das sich der vordere Rand des Abwehrgebietes anlehnt, desto mehr Anlaß haben wir, es voll auszunützen und den feindlichen Angriff *vorne* aufzufangen. Es wäre nicht zu verantworten, die Vorteile eines tief eingeschnittenen Flußlaufes, einer steilen Hügelkette oder massiver Betongebäude preiszugeben und den Gegner kampflos in das Innere des zu behauptenden Gebietes vorstoßen zu lassen. Wer weiß, ob wir ihn in der Folge vernichten, zurückwerfen oder auch nur am Ausbrechen aus dem Abwehrgebiet hindern können? Dazu kommt, daß es gefährlich ist, feindliche Kräfte unbehelligt in die Stellungsräume unserer Artillerie und die Zone der Kommandoposten und Versorgungsanlagen gelangen zu lassen. Der Einwand, die Aufnahme des Widerstandes am vorderen Rande unseres Gebietes bedeute die Rückkehr zur überholten Auffassung der «Verteidigung» im Sinne der TF 51, ist nicht stichhaltig. Auch wenn wir uns entschließen, den Kampf *vorne* zu führen, wird der vordere Rand des Abwehrgebietes nicht zur «Abwehrfront». Wir brauchen den Widerstand dort nicht bis zur Erschöpfung unserer Kräfte fortzusetzen. Verspricht der Kampf am Hindernis keinen Erfolg mehr, können wir ihn abbrechen und ins Innere des Abwehrgebietes verlegen. Auch die Befürchtung, die offensive Komponente komme zu kurz, ist unbegründet. Früher oder später wird der angreifende Gegner auch das stärkste Hindernis überwinden. Es ist dann immer noch früh genug für Gegenangriffe und Gegenschläge.

– Ist ausnahmsweise kein starkes Hindernis vorhanden, so kann es sich rechtfertigen, den Kampf erst in der Tiefe des Gebietes aufzunehmen. In diesem Falle tritt das offensive Element der Abwehr von Anfang an in Erscheinung. Dieses Verfahren verspricht jedoch nur Erfolg, wenn angriffsfähige, also gepanzerte Kräfte in ausreichender Zahl vorhanden sind und trotz der zu erwartenden feindlichen Luftüberlegenheit wirksam eingesetzt werden können. Wegen ihrer geringen Angriffskraft darf Infanterie es nur in besonders günstigen Situationen darauf ankommen lassen, dem Angreifer den Weg ins Innere des Abwehrgebietes freizugeben, um ihn dort im Gegenschlag zu vernichten.

### III.

Ich habe zu zeigen versucht, wie *vielgestaltig* die Möglichkeiten sind, die uns die Kampfform der Abwehr bietet. Sosehr ich das Streben nach einer «*unité de doctrine*» und einer *möglichst einfachen* Kampfführung zu würdigen weiß, scheint es mir nicht zulässig, die Vielfalt in der Zielsetzung und im Kampfverfahren zu beschränken. Täten wir es, so würden wir von vorneherein darauf verzichten, die Vorteile auszunützen, die sich aus der Abwehr in ihren verschiedensten Erscheinungsformen ergeben. Statt unsere Führer auf irgendwelche Standardlösungen festzulegen, sollten wir sie durch stets wechselnde Aufgaben zu einem freien, flexiblen Denken und dem Bewußtsein ihrer Verantwortlichkeit erziehen.

## Führen - Studie einer begrifflichen Systematik

Major Hans Batschelet

### Zweck der Studie

1. Die vorliegende Studie erfaßt innerhalb des Themenkreises Führen Begriffe und Zusammenhänge.

Die Studie will eine systematische Darstellung geben und verfolgt nicht den Zweck einer Anleitung, wie sie im Reglement «Truppenführung»<sup>1</sup> und in den heute zahlreichen Rezeptbüchern für wirtschaftliche, politische und militärische Führungspraxis zu finden ist.

Die Studie ist skizzenhaft. Der Skizzenhaftigkeit entspricht die Methode. Die Studie sucht Grenzen und Extreme zu erfassen. Mit dieser Polarisierung sollen Bereiche und Skalen abgesteckt werden.

2. Eine begriffliche Systematik des Führens hat nur einen Sinn, wenn sie der Praxis dient. Jeder Begriff sollte ein Wegweiser sein, der angibt, über welche Frage man sich schlüssig werden muß. Der Unterscheidung in Ober- und Unterbegriffe entsprechen primäre und sekundäre Fragen.

Ein Begriffssystem des Führens zeigt die inneren Abhängigkeiten, das Einzelne im Zusammenhang des Ganzen. Auch wenn sinnvolle Theorie der Praxis dient, heißt dies nicht, daß die inhaltliche Disposition einer praktischen Führungsanleitung und diejenige einer begrifflichen Systematik übereinstimmen müssen, da beide verschiedene Interessen ansprechen, nämlich die eine das Interesse, wie im konkreten Fall zu führen ist, und die andere das Interesse, welche Bedeutung jener Anleitung im Rahmen des Ganzen zukommt.

3. Muß der Leser also im Verlaufe der Lektüre den Eindruck gewinnen, daß die Studie die Erkenntnis des Führens – und des Geführtwerdens – erweitert? Es genügt, wenn die Studie zum einen oder andern Punkt einen Blickwinkel aufhellt, den die rastlose Praxis bisher im Halbdunkel gelassen hat.

### Führen und Führung

1. Was ist unter Führen zu verstehen? Churchill und Schukow haben neben vielen anderen im Zweiten Weltkrieg geführt. Ein Wirtschaftsunternehmen, eine Bergtour, ein Prozeß, eine Ausbildungsklasse, ein staatlicher Verwaltungszweig, eine Sportmannschaft, ein Orchester wird geführt, wohl jede noch so kleine menschliche Gemeinschaft ebenso wie eine Heeresinheit, selbst wenn sie nicht aufgeboten ist.

In diesem weiten Sinn bedeutet Führen: einen bestimmten Erfolg durch Einfluß auf andere Menschen erzielen wollen.

*Begriffsmerkmale* des «Führens» sind somit:

a) der Wille. Ein von Menschen nur durch Zufall verursachtes Ergebnis wird nicht mit Führung, eher mit Fügung in Zusammenhang zu bringen sein.

b) der Einfluß auf andere Menschen. Die Formung einer Skulptur durch den Bildhauer ist noch nicht Führung; es müßte

<sup>1</sup> Die ausgezeichnete «Truppenführung» des Jahres 1969 (TF 69) enthält praktische Anweisungen (in bezug auf die Führung im allgemeinen, Ziffern 72–133, und Merkblatt, S. 1–3). Die TF 69 soll nicht eine wissenschaftliche Untersuchung sein.



die Absicht zur nachhaltigen Beeinflussung des Kunstempfindens oder -schaffens anderer hinzukommen.

c) das Zielsetzen. Der Wille muß gerichtet sein. Menschliche Arbeit allein ist noch nicht Führung.

d) der Erfolg. Ein bestimmtes, wesentliches Ergebnis muß angestrebt werden. Ob der Erfolg im ersten Anlauf, ob er nur teilweise oder überhaupt nicht erreicht wird, ist indessen nicht wesentlich für die Definition des Führens.

2. In *sachlicher* Hinsicht wird man *Führung* also gleichsetzen können mit: Formen und Durchsetzen eines Willens<sup>2</sup>. Alle vorgenannten Begriffsmerkmale des Führens<sup>3</sup> lassen sich darin finden.

### Der Führer und die Führung

In *persönlicher* Hinsicht bedeutet *Führung* die Gesamtheit der in einer Aktion oder Gemeinschaft führend tätigen Personen, während *Führer* das Individuum bezeichnet, das eine Führungstätigkeit ausübt oder dem eine solche übertragen oder zugeschrieben wird.

1. Wie mehrere Personen an der Führung teilhaben können, zeigen zwei Beispiele (ohne daß die ganze Spannweite der vielen Möglichkeiten abgesteckt wäre):

– Die Kollegialbehörde mit einem Präsidenten als *primus inter pares*. Dabei ist etwa von der Institution einer kantonalen Regierung früherer Ordonnanz ein großer Sprung bis zum schweizerischen Bundesrat moderner Prägung mit Stabsorganen verschiedenster Art. Die Führungsaufgabe fällt einem Gremium als Ganzem zu. Die Führungsimpulse gehen aber erfahrungsgemäß von einzelnen Mitgliedern allein aus; sie können auch persönlicher Gegensätzlichkeit innerhalb eines Gremiums entspringen.

– Der militärische Kommandant mit seinem Stab. Nach klassischer Formulierung: Der Stab beschafft die notwendigen Unterlagen, der Führer faßt seinen Entscheid in voller Freiheit und trägt allein die Verantwortung dafür, die Führungshelfen setzen sich vorbehaltlos für die Verwirklichung des Führerentschlusses ein<sup>4</sup>.

2. Der «Führer» hat eine Reihe charakterlicher und intellektueller *Eigenschaften* aufzuweisen<sup>5</sup>. Ferner hat er *Kenntnisse* (Schulung und Erfahrung) zu besitzen, die zusammen mit physischen und psychischen *Fähigkeiten* das *Können* ausmachen. «Charakter und Persönlichkeit des Führers sind ebenso wichtig wie sein Können.»

<sup>2</sup> Die gelegentlich anzutreffenden Formulierungen wie «Führung ist ...» oder «Führen heißt ...» mögen richtig sein, wenn die Aussage nicht absolut und exklusiv gelten soll. Meist handelt es sich nicht um eine Definition, sondern um das schlagwortartige Hinleuchten auf eine spezielle Fähigkeit oder Tätigkeit. – Welche Fähigkeit oder Tat im konkreten Einzelfall besonders spektakulär oder erfolgreich in Erscheinung tritt, ist eine Frage der historischen Wirklichkeit. Es kann nicht Aufgabe der vorliegenden Analyse sein, Schwerpunkte zu setzen.

<sup>3</sup> Die Nuancierungen inner- und außerhalb des Bereiches des Begriffes Führen sind deutlich erkennbar in den Übersetzungen des lateinischen Verbs *ducere*:

1. ziehen, hinter sich her ziehen, an sich ziehen (die Zügel), an sich reißen, an sich locken, gestalten; 2. führen, leiten, hinführen, hinleiten, bewirken, marschieren lassen, anführen, kommandieren, an der Spitze stehen, marschieren (vom Feldherrn), bewegen, veranlassen; 3. schätzen, glauben, meinen ansehen u. a. (Menge-Güthling).

Vergleiche die Übersetzungen des lateinischen Substantivs *dux*:

1. Führer, Leiter, Wegweiser, Ratgeber, Urheber; 2. Anführer, Feldherr, Befehlshaber, Haupt, Herrscher, Gebieter u. a.

<sup>4</sup> vergleiche TF 69, Ziffern 73–76.

<sup>5</sup> Eine Aufzählung erübrigt sich hier. Es sei verwiesen auf TF 69, Ziffer 72, und Marc Aurel, hienach.

3. Man wird sagen dürfen, daß die Führungsmittelbeteiligten (also die Mitglieder einer Kollegialbehörde, die Stabsangehörigen, das weitere Kader) zum Teil die gleichen Eigenschaften und Fähigkeiten wie der Führer haben sollten, wenn auch mit Unterschieden in Qualität und Quantität. Indessen sollten gewisse Führungskräfte in erster Linie Fähigkeiten zum analytischen Denken besitzen, während der Führer selbst eher die Kunst der Synthese beherrschen müßte. Typische Unterschiede zeigen sich bei den Fachkräften. Gelegentlich wird die Frage gestellt, ob weitgehende Spezialkenntnisse auf technischem Gebiet der Eignung zur Gesamtführung nicht eher entgegenstehen.

4. Zu Beginn der Führungstätigkeit sollte ein gewisses Maß der genannten persönlichen Führungsvoraussetzungen vorhanden sein. Es mögen früher *angeborene* Fähigkeiten, psychologisches Geschick und Erfahrung ausgereicht haben. Heute werden alle, die eine anspruchsvolle Führungsfunktion haben, wegen des Umfangs und der Differenziertheit der Aufgaben und Mittel mehr als je Führungstechnik und -fähigkeiten systematisch schulen, pflegen und *entwickeln* müssen. Auf vorgesetzter Stufe ist ein Verhalten erforderlich, das in den unterstellten Chargen die Führungsfähigkeiten *entfalten* läßt.

5. Unabhängig von der formalen Struktur einer mehrgliedrigen Führung (Kollegialsystem, Kommandant mit Stab usw.) hat Führung in Wirklichkeit oft *kollektiven Charakter*.

Selbst beim hierarchischen Führungssystem mit der Einmannspitze wird «der Chef» selten den ganzen Rhythmus der Führung selber in Gang halten und alle wesentlichen Führungsakte persönlich am besten meistern. Oft ist der Führer sogar nur Symbol oder nomineller Exponent einer personell sehr differenzierten kollektiven Führung. Nicht immer führt der Führer, jedenfalls nicht allein, sondern die Führung führt<sup>6</sup>.

### Die Führungsakte und andere Begriffsgruppen

1. Die Definition des Führens und der Hinweis auf die Führungsträger sind Basis für die zentrale Fragen: Wie manifestiert sich Führung in der Wirklichkeit?

Lassen wir zunächst eine Aktion<sup>7</sup> in Gedanken an uns vorbeiziehen: vom Anfang, als die Idee entstand, über die Phasen des Suchens, des Aufbaus, der Widerstände, des Modifizierens bis zum Abschluß.

Versuchen wir sodann zu erfassen, wie oft und in welcher Weise die Führung<sup>8</sup> tätig gewesen ist. Wie oft sind Signale für das Tätigwerden der Führung aufgeleuchtet, für Impulse, Antworten, Entscheide, Maßnahmen? In welcher Weise hat die Führung agiert, intern und extern, durch Beratungen, Informationen, Planungen, Befehle, Kontrollen oder Maßnahmen anderer Art?

<sup>6</sup> Wie sehr Führung zu kollektiver, alternierender, vielgliedriger Tätigkeit werden kann, möge man sich beispielsweise am Ablauf einer politischen Aktion vergegenwärtigen: Anregung – Regierungsvorlage – Kommissionsberatung – Parlament – Parteien und Verbände (auch in den übrigen Phasen) – Volksabstimmung.

<sup>7</sup> Fusion zweier Industrieunternehmen; Verschiebung eines größeren Verbandes; Anlegen und Durchführen einer Stabsübung; Vorbereitung und Ablauf eines Truppenausbildungskurses; Bewältigung einer Katastrophenlage; Symphoniekonzert; Ergänzung der Bundesverfassung durch einen Artikel wirtschafts- oder sozialpolitischen Inhaltes.

<sup>8</sup> Nicht nur der Führer, sondern alle Einzelpersonen und Gruppen der Gesamtführung, in Stab oder Linie.

Lassen sich die vielen hundert- oder tausendfachen Signale und Akte sachlich gruppieren? Wir sehen *sieben Führungsakte*:

- 1) Zielsetzen.
- 2) Informieren.
- 3) Planen.
- 4) Entscheiden.
- 5) Anordnen.
- 6) Kontrollieren.
- 7) Humanisieren.

Das sind sieben Wörter, vorerst bloße Etiketten. Und weil eine allgemein übliche Terminologie fehlt, mag man sich Unterschiedliches darunter vorstellen. Im nachfolgenden Abschnitt sollen die sieben Begriffe durch ihre Unterbegriffe Profil gewinnen.

Die sieben Führungsakte bilden ein der Führung immanentes geschlossenes System. Es läßt sich kaum eine Aktion denken, in der das Ausbleiben von Führungsakten aus dem Bereich der einen oder andern Begriffsgruppe nicht von Nachteil ist, ja sogar das Vorhandensein von Führung in Frage stellt.

2. Zur deutlichen Abgrenzung des hier verwendeten Begriffes des Führungsaktes sind zunächst die bekannten Schemata der *Führungstechnik* zu nennen. Gegenstand der Führungstechnik sind praktische Anweisungen oder Erfahrungen in bezug auf bestimmte Führungsbereiche. In der Führungstechnik werden Ober- und Unterbegriffe der Führungsakte zu einer einfachen, nützlichen Komposition zusammengefügt.

Die Führungstechnik gibt ein «Denkrezept», das dem einzelnen hilft, in einer bestimmten Situation alle notwendigen Überlegungen anzustellen und alle wesentlichen Maßnahmen anzuordnen. Das Denkrezept läßt die Signale in einer bestimmten Reihenfolge aufleuchten. Unsere Aufzählung der sieben Führungsakte ist nicht maßgeblich für die zeitliche Folge. Erst das *Schema*<sup>9</sup> der Führungstechnik legt zeitliche Reihenfolge und Schwergewicht fest.

Ein solches Schema ist besonders nützlich, wo sehr viele führen und den Überlegungsablauf der andern kennen müssen und wo unter schwierigsten und dringlichsten Umständen Überlegungen zu treffen und Befehle auszuarbeiten sind, also besonders im militärischen Führungsbereich. Richtig angewendet, fördert das Überlegungsschema aktives, klares Denken; es zwingt nicht zur Sturheit.

In zivilen Verhältnissen kann eine *individuelle* «check-list» (man sagte früher Eselsbrücke) zur Anwendung kommen.

Wo Stäbe zur Verfügung stehen, gehört zur Führungstechnik auch die *Stabsordnung*<sup>10</sup>. Das «Stabsritual» soll – als Regel gepflegt, ausnahmsweise als Fessel abgestreift – einen zeitgerechten, reibungslosen, erfolgreichen Ablauf sichern.

3. Aus dem Wesen des Begriffes Führungsakt wird verständlich, daß sich viele Überlegungen und Maßnahmen, die in einem führungstechnischen Schema genannt sind, im Verlaufe einer Aktion nicht nur einmal, sondern wiederholt und nicht

unbedingt immer in der gleichen Reihenfolge ergeben. Mit *Führungsablauf* bezeichnen wir daher die tatsächliche Reihenfolge aller Führungsakte. Die zeitliche Folge der einzelnen Führungstätigkeiten ist selbst dort, wo militärisches Schema angewendet wird, äußerst verschieden. Individuelle Veranlagung und äußere Faktoren zwingen zum Ausbruch aus der Regel. Je nach Erfolg und Mißerfolg, unvorhergesehenen Ereignissen und Schwierigkeiten wird auf bereits absolvierte Überlegungsstufen zurückzuschalten sein, und bereits getroffene Maßnahmen sind zu ändern oder zu wiederholen<sup>11</sup>.

4. Der Führungsablauf wird durch die gegebenen Umstände, in erster Linie aber durch die *Führungsaufgaben* bestimmt. Hier handelt es sich um die der Führung dauernd übertragenen Aufgaben (*Funktionen*) oder im Einzelfall gestellten *Aufträge* oder um Aufgaben, die sich die Führung selbst gesetzt hat.

Die Zahl der sieben Gruppen von Führungsakten bleibt von den konkreten Aufgaben unberührt.

5. *Führungsmittel*. Ungleich mehr als früher bedient sich die Führung heute personeller Hilfen und technischer Hilfsmittel aller Art. Es ist nicht Aufgabe der vorliegenden Skizze, darauf näher einzutreten<sup>12</sup>.

6. *Führungsgrundsätze*. Jede militärische oder zivile Führung wird mit Vorteil gewisse Grundsätze der Führungspolitik intern formulieren und sich dabei auf bewährte Überlieferung und aktuelle Erfahrung abstützen<sup>13</sup>.

7. *Führungsstil*. Natürlicherweise wird jedes Führungsgremium, jeder Führer einen eigenen Stil entwickeln. Individuelle Neigungen, Stärken und Schwächen bewirken bestimmte Schwerpunkte und Blößen. Die rational kaum erfäßbare *Führungskunst* wird Erfolge herbeiführen, wo «vollendete» Führungstechnik vielleicht scheitert. Falsch wäre es, auf die Gunst vermeintlicher Kunst zu vertrauen und sich in der Vorbereitung über traditionelles Erfahrungsgut, verantwortungsbewußte Schulung und neuestes Wissen hinwegzusetzen.

### *Die einzelnen Führungsakte*

Wenden wir uns nun im speziellen den sieben Begriffen von Führungsakten zu. Für alle diese Begriffe gilt, daß sie scharf auseinandergehalten werden müssen, da keiner mit dem anderen identisch ist. Auch stehen sie nebeneinander auf gleicher Begriffsstufe, selbst wenn ihre zeitliche Folge verschieden ist und ihnen von Fall zu Fall verschiedenes Gewicht zufällt.

Die knappe Gliederung und Benennung der sieben Führungsakte läßt nicht ohne weiteres erkennen, daß sie meistens in zweifacher Richtung wirken, sowohl von der Führung weg als auch zur Führung hin. Denken wir beispielsweise an die Wege des Informierens. In der nachfolgenden Analyse der einzelnen Akte wird dies erkennbar. Die Analyse beschränkt sich auf skizzenhafte Striche.

<sup>9</sup> Die TF 69 gibt unter dem Titel «Führungstechnik» in Ziffern 83–111 solche Denkschemata. Am bekanntesten ist der Dreisprung Lagebeurteilung – Entschluß – Befehl. Verglichen mit den seit Jahrzehnten üblichen Vorschriften (Auftrag und Absicht als Kernpunkte), legt die neue TF 69 besonderes Gewicht auf zeitgerechtes Handeln und Planung (83–86, 97, 98, 103), auf die Beurteilung der Umwelt (93–95), auf die Beachtung psychologischer Gesichtspunkte (80–82) und auf die Unterscheidung verschiedener Befehlsformen und Befehlsarten (107–109, 111).

<sup>10</sup> Innerhalb eines größeren Führungsapparates lassen sich Führungsstab und Fachstab unterscheiden. Der Führungsbegriff umfaßt sowohl die taktische oder operative wie auch die fachtechnische Führung.

<sup>11</sup> «Wiederholter Ablauf.»

<sup>12</sup> Vergleiche TF 69, Ziffern 112–133.

<sup>13</sup> Die TF 69, Ziffern 134–141, nennt beispielsweise für die Gefechtsführung acht allgemeine Grundsätze, darunter Prinzipien, die nicht nur im Gefecht gelten, wie Konzentration der Kräfte, Ökonomie der Kräfte, Einfachheit der Aktion. Bei anderen Autoren finden sich unter den Führungsgrundsätzen auch Formulierungen wie: zeitlicher Vorsprung, Konzentration auf das Wesentliche, Stoßkraft der Aktion.

Die TF hat neben den Grundsätzen für die Gefechtsführung und der Gefechtstechnik auch die militärischen Führungsaufgaben und die militärischen Mittel zum Gegenstand. Sie erhebt nicht Anspruch auf Gültigkeit für alle Bereiche von Führung, da sie eine spezielle Anleitung für die Führung militärischer Streitkräfte ist.



## ad 1: Zielsetzen

Zielsetzung ist allgemein anerkannter Führungsakt. «Es ist das erste, was vom Führer erwartet wird, daß ihm das Ziel leuchtend vor Augen steht.» Suchen wir zu erfassen, was damit angedeutet wird, so sind wir zu mehrfachen Differenzierungen gezwungen.

a) Zunächst: Wie wird ein Ziel erfaßt? Im Extremfall ist es Intuition oder Vision, die den Führer ein Ziel *erkennen* läßt. Ein Gegenbeispiel: Falls ein Wirtschaftsführer rein rational durch Marktkenntnis oder Studium der Prognosen Ziele erkennt.

b) Ein Ziel läßt sich auch *aufgreifen*. Es mag Ziele oder Wunschvorstellungen geben, die vielen bekannt sind. Hier kennzeichnet es das Wesen des Führers oder der Führung, die *Initiative zu ergreifen*, also aus der Passivität der anderen aktiv herauszutreten. Eine weitere begriffliche Nuance: Es werden Anträge oder Vorschläge an die Führung herangetragen, die dann solche *aufnimmt*.

c) Der Zielerkenntnis durch schöpferische Intuition steht im anderen Extrem gegenüber die befohlene *Übernahme* eines von höherer Stelle gesetzten Zieles. Der Führungsakt der Zielsetzung auf der unteren Stufe mag hier in Adaptation, Umformung oder im Setzen eines Teilzieles liegen.

d) Zur Zielsetzung gehört auch die *Zielabgrenzung*. Die Führung muß

- sachlich abgrenzen, was sie will und was sie nicht will;
- zeitlich abgrenzen, welches Ziel lang-, mittel- oder kurzfristig gelten soll.

In diesen Differenzierungsbereich fällt auch die Unterscheidung von Hauptziel und Einzelziel.

e) Weiter ist zu unterscheiden die *Zielformulierung*.

Ein Typus hierfür ist die Bekanntgabe der *Absicht im militärischen Befehl* (der sogenannte «Punkt Zwei»).

Es kann aber auch ein *Leitbild* formuliert werden.

f) Die Führung kann das Ziel sich selber oder auch anderen setzen.

Im politischen Bereich ist es nicht selten, daß die Zielsetzung (oder das wirkliche oder das ganze Ziel) gar nicht oder lange Zeit nicht bekanntgegeben wird. Eine (interne) Zielsetzung liegt gleichwohl vor<sup>14</sup>.

## ad 2: Informieren

Wie schon bei der Zielsetzung Impulsrichtungen zur Führung hin oder von der Führung her zu unterscheiden sind, so müssen diese zwei Wegrichtungen auch im Bereich der Information auseinandergehalten werden.

a) Es ist ein Akt der Führung, daß sie *sich informiert*. Die Information ist eines der unentbehrlichen Mittel zur Beurteilung der Möglichkeiten, die sich uns beziehungsweise den anderen bieten.

Die Führung muß Informationen anfordern, aber auch entgegennehmen. Diese zwei Fähigkeiten werden gelegentlich unterschätzt. Basis- und Spezialinformation müssen proportioniert sein. Nicht alle Informationen sind zum Führen nützlich. Zuviel Information kann irreführen. Die Führung muß fähig sein, jeweils die wichtigsten (Ergänzungs-) Fragen zu stellen und den Neuheitswert einer Information zu erfassen<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Schon diese skizzenhaften Striche zeigen die Möglichkeit, dem Oberbegriff des Zielsetzens die Begriffe Zielquelle (a–c), Zielbezeichnung (d–e) und Zieladressat (f) unterzuordnen.

<sup>15</sup> Der Chef sollte auch die Qualität der Information erfassen können. Es gehört zu seinem Können, falsche oder sogar gefälschte Information als solche zu erkennen und trübe durch bessere Quellen zu ersetzen.

b) Ebenso ist es ein Akt der Führung, daß sie *andere informiert*, nach oben, seitwärts und nach unten. Im militärischen Bereich sprechen wir von Orientierung. Diese Information – namentlich über die eigene Absicht – fördert das Verständnis für die Zusammenhänge und löst wiederum Informationen zur Führung zurück aus.

Informieren ist auch Überzeugen, Beeinflussen, im neuen Sprachgebrauch: *Motivieren*<sup>16</sup>. Wir möchten (wenn wir schon im Geäst sprachlicher Unterscheidungs- und Aussagekraft klettern) sagen: In-formieren ist auch Formieren<sup>17</sup>.

## ad 3: Planen

Das Planen wurde in früheren oder heutigen Zeiten immer wieder unter- oder überbewertet. Es ist ein Akt, welcher die jeweilige Führung besonders deutlich charakterisiert.

a) In seinem Kern bedeutet Planen: ein Ergebnis, eine Aktion, einen Ablauf *vorausdenken* und diese Gedanken für sich oder andere mit Worten oder Zeichen festhalten.

b) Die moderne, hochentwickelte Datenverarbeitung ist ein technisches Hilfsmittel zum Planen<sup>18</sup> mit unabsehbaren Möglichkeiten in bezug auf Präzision und Komplexität. Sie verkörpert die bewußt systematische Programmierung. Von ihr bis zum anderen Extrem des vegetativen Treibens liegt eine weite Spanne mit allen Nuancen und Kombinationen zwischen Berechnung und Impulsivität.

c) Wie auch immer die *Planungstechnik* ausgestaltet ist, so wird sie jeweils die Faktoren Zeit, Mittel und Arbeit erfassen und ordnen müssen<sup>19</sup>.

d) Der jeweilige *Planungszweck* kann sehr unterschiedlich sein:

- Der nächstliegende Zweck ist das Planen eines konkreten, bestimmten Erfolges (ein bestimmtes Bauwerk, die Produktion eines Massengutes, ein vorbereiteter Flankenangriff). Das Ergebnis ist ein *Plan*.
- Wo das Vorausdenken eher abstrahierender Art ist und die Umrisse eines künftigen Tatbestandes<sup>20</sup> oder einer künftigen Lösung zu formulieren sucht, spricht man heute gerne von einem *Modell*.
- Das hypothetische Vorausdenken möglicher Fälle und des entsprechenden eigenen Verhaltens. Hier ist das Ergebnis eine

<sup>16</sup> Im Zeitalter der Massenkommunikationen hat das Informieren als Führungsakt noch größere Bedeutung erlangt. Aus den Möglichkeiten heutiger Information ist das Verständnis für moderne Agitationsformen zu gewinnen. Hier wird nicht geführt mit dem klassischen «Ich befehle...» im Vordergrund, sondern unter voller Ausschöpfung des Führungsinstrumentariums, einschließlich des Zielsetzens, des Planens und aller weiteren Führungsakte.

Im Sinne des Motivierens ist Informieren auch Steuern. Führen durch bewußt unvollständige, einseitige oder falsche Information kann Verführen sein.

Eine andere Art des Mißbrauchs ist das Zurückhalten von Information, zum Beispiel gegenüber dem Stellvertreter, in der Erwartung, zufolge der fehlenden Kenntnisse des Führungspartners im persönlichen Konkurrenzkampf nicht versagen zu müssen und die eigene Stellung zu behaupten.

Motivieren ist auch Werbung, wobei wir es mit der bloßen Nennung dieses Wortes hier bewenden lassen.

<sup>17</sup> Auch dem Oberbegriff des Informierens lassen sich Begriffe unterordnen, wie Informationsquelle, -adressat, -inhalt, -zweck, -form, -mittel, -zeitpunkt.

<sup>18</sup> Die Datenverarbeitung ist auch Mittel zur Information.

<sup>19</sup> Die Planung wird desto umfangreicher, differenzierter und bedeutungsvoller, je mehr die Technik auf wirtschaftlichem und militärischem Gebiet wächst und der Führungsstab sich damit vergrößert. Dadurch ist die Führung kollektiver geworden.

<sup>20</sup> Zum Beispiel gesellschaftlich oder rechtlich.



*Planungsstudie*. Sie wird Fälle erfassen, die repräsentativ (ein Fall umfaßt eine Gruppe verwandter Planungstatbestände) und wahrscheinlich sind. Diese Planung dürfte im militärischen Bereich speziell in der Tätigkeit höherer Stäbe vorherrschend sein, um Überraschungen zu begegnen und Zeit zu gewinnen<sup>21</sup>.

- Das Abschätzen von Verhältnissen in der Zukunft (die Marktlage für ein Unternehmen oder das Steuerpotential für den Fiskus in 5 Jahren; die strategischen Gefahren oder die Umweltbedingungen in 10 Jahren). Vom Ergebnis, der sogenannten *Prospektivstudie*, wird man in einer zweiten Phase zur Formulierung der gewünschten Entwicklung (Zielvorstellung, Leitbild mit Prioritäten) und in einer dritten Phase zur Vorbereitung der politischen Aktion (mit einem Programm, das die einzelnen Postulate formuliert) gelangen.

e) Klarheit über Planungszweck und -ergebnis ist Voraussetzung zur Beurteilung der *Grenzen* jeder Planung. Während beim ausgearbeiteten und beschlossenen Plan später in der Regel nur mit Anpassungen zu rechnen ist, bedarf die Planungsstudie und erst recht die Prospektivstudie kontinuierlicher oder periodischer Bearbeitung<sup>22</sup> («rollender Planung»).

f) Erinnern wir, daß Planen nur einer von sieben Führungsakten und für sich allein trotz aller Perfektion noch keine Garantie gegen Fehlplanung ist<sup>23</sup>.

#### ad 4: Entscheiden

Das Aus-scheiden anderer Möglichkeiten und Überlegungen, dieses Lostrennen und Konzentrieren gilt mit Recht als einer der hervorstechenden Führungsakte, die spezifische Fähigkeiten voraussetzen. Der Idealist, der ausgezeichnete Informant, Planer, Organisator oder Kontrollmann entbehrt der Führungskraft unter anderem dann, wenn er im konkreten Fall nicht kraftvoll entscheiden kann.

Dem Denkablauf des Entscheidens ist derjenige des Urteilens verwandt. Auch dem Urteil geht das Be-urteilen voraus.

a) Daher zerfällt der Akt der Entscheidung oder des Urteils in zwei Unterbegriffe, in das Beurteilen und in das Festlegen.

Zunächst das *Beurteilen*. Eine Lage beurteilen heißt, unter Berücksichtigung aller für die Aktion bedeutsamen Faktoren die verschiedenen<sup>24</sup> Lösungsmöglichkeiten erkennen (TF 69, Ziffer 87). Zum Beurteilen gehört das Wägen, Werten und Eliminieren.

<sup>21</sup> Vergleiche TF 69, Ziffer 85.

<sup>22</sup> Der lange Jahre auf den Tag der Kriegsmobilmachung zum Voraus «fixfertig» erstellte Einsatzbefehl ist aus Gründen der Organisation, der Vorbereitungen und des Zeitgewinnes zwar nötig, doch darf nicht übersehen werden, daß er teilweise auf Planungsstudien hypothetischen Charakters oder sogar nur auf prospektiven Überlegungen beruht. Die Wechselhaftigkeit der Basis sollte unter den Punkten Orientierung und Absicht zum Ausdruck kommen. Wegen der Besonderheiten auf dem Gebiete der Planung stellt die Befehlsgebung im Territorialdienst spezielle Anforderungen. Hier gibt es unvergleichlich mehr laufend sich verändernde Faktoren als beim Abwehrdispositiv für Kampftruppen. Außer dem Feindbild sind dem Wechsel unterworfen: die zivile Infrastruktur, die zivilen Umweltverhältnisse (einschließlich Behörden, Bevölkerung), die Auffassungen über Koordination und Zusammenarbeit. Daher dürften bei den Vorbereitungen des Territorialdienstes während der Friedenszeit im Vordergrund stehen: das eindeutige Festlegen der Kompetenzen, das Herausarbeiten von Grundsätzen, die Formulierung von Prioritäten und das Herausbilden von Modellen koordinierender Führungstätigkeit.

<sup>23</sup> Besonders wenn in der Planung die anderen sechs Führungsakte nicht auch zum Zuge kommen.

<sup>24</sup> Auch die richterliche Urteilsfindung (die unter dem System der Gewaltentrennung allerdings nicht Führung ist) sollte nicht zu früh auf eine deduktive Einspurstraße geraten.

Wegen der großen Zahl der zu erfassenden Faktoren und wegen des Drängens der Umstände wird in der militärischen Führungstechnik durch das Schema der Lagebeurteilung die Phase des Denkens, bevor sich die Führung festlegt, geradezu institutionalisiert<sup>25</sup>.

Sodann das *Festlegen*. Im militärischen Bereich spricht man vom Entschluß, in der Jurisdiktion von der Urteilsfällung. Zum Vorgang des Entschlusses gehört das Setzen von Schwerpunkten und Prioritäten.

b) Für eine Führung kennzeichnend ist der *Zeitpunkt* ihrer Entscheidung. «Man wartet lieber ab, bis die Situation etwas erzwingt.» Was heißt das? Die Krisenlage ist schuld, sie erfordert einen Entscheid: «Es geht nicht anders.» Eine verantwortungsfreudige Führung wird es wagen, schon in Voraussicht, also noch im Zeitpunkt größerer Freiheit, zu handeln<sup>26</sup>.

c) Auch das Entscheiden ist im Ablauf einer Aktion als Führungsakt ein oft wiederkehrender Vorgang. Und auch hier gibt es eine weite Skala von Schattierungen, von der Sturheit der Entscheidung «ein für allemal» (trotz neuer Lage) bis zur verhängnisvollen Folge von Gegenbefehlen (ohne den Zwang einer neuen Lage).

#### ad 5: Anordnen

Dem affirmativ bezeichneten Ent-scheiden folgt gemäß der Definition des Führens das Verwirklichenwollen. In diesen Bereich fällt die maßgebliche Einflußnahme auf andere, von der entflammenden Suggestion bis zum eiskalten Befehl. Diese Einflußnahme bezieht sich auf das Festgelegte, anders als die Einflußnahme im Sinne des Informierens.

a) Ein weiterer Akt der Führung ist daher das Anordnen. Anordnen ist auch Ordnen, weswegen zwei Teilbereiche zu unterscheiden sind, die den Unterbegriffen Organisieren und Anweisen entsprechen:

*Organisieren*. Verwirklichen setzt Aktion, Leben, Gestaltung voraus. Dazu braucht es einen Organismus, dessen Gestaltung der Führung obliegt.

Verkörpert ist der Organismus durch Einzelpersonen oder Personengruppen, die als Teile eines Ganzen einen bestimmten Erfolg verwirklichen sollen: die *Organe*. Die Führung hat entsprechend ihren Zielen einen Organismus neu zu schaffen, einen bestehenden Organismus (Funktionäre) zu benützen und ihn erforderlichenfalls zu modifizieren oder zu erweitern. In Frage kommt auch das Zusammenkoppeln verschiedener Organisationen. Organisieren bedeutet nicht in jedem Fall das Bereitstellen eigener Mitarbeiter. Man wird sich gelegentlich auch auf einen fremden personellen Apparat abstützen können<sup>27</sup>.

Vom Aufbau des Organismus ist zu unterscheiden das Führen (Spielenlassen) des Apparates. Innerhalb des Gesamtorganismus ist zu unterscheiden der Führungsorganismus von den weiteren Organismen, die der Verwirklichung des angestrebten Erfolges dienen.

<sup>25</sup> Auch der Einzelrichter sollte nach der Phase der Beweisaufnahme (Information) die Phase der Urteilsberatung (Lagebeurteilung) einschalten, bevor er sich festlegt. «Aus dem grauen Meer dahinziehender Wellen von Tatsachen» allein ergibt sich noch kein Urteil.

<sup>26</sup> Wir lassen die Fälle außer acht, wo die Führung bewußt eine Krisenlage abwartet (oder deren Entwicklung beschleunigt), um größere Kompetenzen oder mehr Mittel auszuhandeln. Namentlich die politische Führung glaubt bisweilen, so lange warten zu müssen, bis «die Umstände» eine Maßnahme wirkungsvoller motivieren, als ein weitsichtiges Konzept es vermöchte.

<sup>27</sup> Zuweisung zur Zusammenarbeit (TF 69, S. 60); Unterstellung; obligationenrechtliches Mandatsverhältnis.

Verbunden sind die einzelnen Teile eines Organismus durch die *Organisationsnormen*. Diese haben das Zusammenspiel zu regeln<sup>28</sup>.

*Anweisen*. Der Führung obliegt im weiteren, die zur Verwirklichung des angestrebten Erfolges erforderlichen Arbeiten ausführen zu lassen und für den Ablauf eine vernünftige Ordnung zu gewährleisten.

Im militärischen Bereich dient der verbindlichen Anweisung in der Regel der *Befehl*. Sein Kern sind daher die Aufträge. Sein klassischer Aufbau (TF 69, Ziffer 106) enthält aber auch Akte des Informierens, des Zielsetzens und des Organisierens<sup>29</sup>.

Die Möglichkeiten der gewollten Einflußnahme erschöpfen sich aber im militärischen Bereich durchaus nicht nur im Befehl, sondern erstrecken sich – wie im zivilen Bereich – über eine weite Skala: von der verbindlichen Anweisung bis zur Bitte oder bis zur suggestiven Anfrage.

b) Der Inhalt der *Aufträge* kann dem Sachbereich verschiedener Führungsakte entstammen, so ein Informations-, ein Planungs- oder ein Kontrollauftrag. Es ist ein Führungsakt, den betreffenden Auftrag zu erteilen.

Ausdrückliche Anordnungen erübrigen sich oft, wo in einer permanenten Organisation Funktionsträger eingesetzt sind. Diese handeln auf Grund ihrer Dauerfunktion von sich aus. «Der Stab beschafft unaufgefordert die notwendigen Unterlagen.»

c) Die *Formulierung* der Anordnungen bedarf namentlich im militärischen Bereich einer besonderen Technik.

d) Die Organisation erfaßt alle personellen Mittel und durch sie auch die materiellen Mittel. Je differenzierter der Organismus ist, desto mehr bedarf er der *Kompetenzordnung*. Sie geht vertikal auf Über- und Unterordnung, horizontal auf Nebenordnung und Koordination. Ordnung schafft nicht nur Schranken, auch Freiheit.

In der Kompetenzordnung finden sich formelle und materielle Elemente, also Akte des Organisierens wie des Anweisens. Sie erfaßt den Apparat wie auch die Aufträge.

e) Anordnen ist auch Disponieren. Der Ablauf einer Aktion untersteht dem Faktor Zeit. Die Führung wird die zielbedingten *Termine* beachten müssen.

#### ad 6: Kontrollieren

Kontrolle ist ein Führungsakt, dessen Beigeschmack aus seinem Mißbrauch stammt.

<sup>28</sup> Diese skizzenhaften Striche zum Begriff des Organisierens als Führungsakt sind in vielen Richtungen zu ergänzen; beispielsweise:

- Gelegentlich wird das Schwergewicht der Führungstätigkeit im Erkennen und Gewinnen geeigneter Mitarbeiter liegen.
- Die Organisation ist der Apparat, der geführt und mit dem geführt wird. Führung setzt *Mobilität* voraus. Eine Organisation muß daher den wechselnden Umständen entsprechend gestaltet werden können. «Funktionäre» (deren Aufgaben sich nicht modifizieren lassen) können eine Führung lähmen. Nicht nur der Führungsorganismus, auch die Mittel müssen flexibel eingesetzt werden können.
- Es wird gelegentlich übersehen, daß sich verschiedene Führungsorganismen gegenseitig durchdringen. Der eine dient dem anderen (partiell oder gänzlich) und umgekehrt. So im politischen Bereich oder im Tätigkeitsbereich des Territorialdienstes (weswegen selbst die neue Nomenklatur der TF 69 kaum ausreichen dürfte).

<sup>29</sup> Führen ist *kontinuierliche* Tätigkeit. Sie darf nicht nur unter dem bekannten, auf die Truppenführung zugeschnittenen Schema «Lagebeurteilung – Entschluß – Befehl» gesehen werden. Neben dem Entschluß über den taktischen oder operativen Einsatz der Kampftruppen erfordert Führen in einer längerdauernden militärischen Aktion unzählige Entscheide, organisatorische Maßnahmen und Anweisungen. Daher sagt auch TF 69 (Ziffer 87): «Die Beurteilung der Lage ist eine dauernde Aufgabe.»

a) Kontrolle ist *Überwachung* der Vorbereitungen, des Ablaufes und des Ergebnisses. In allen diesen Phasen können Abweichungen vom Willen der Führung eintreten. Oder die Führung mag sich gelegentlich veranlaßt sehen, während dieser Phasen ihren Willen umzuformen. Ist Führung Formen und Durchsetzen eines bestimmten Willens, so kann die Führung einer einmal angeordneten Aktion nicht einfach den Lauf lassen. Da Kontrollieren ein *Eingreifen* erfordern kann, muß die Führung bereit sein, Maßnahmen unterstützender, korrigierender oder koordinierender Art anzuordnen<sup>30</sup>.

Bei der Durchführung der Kontrolle wird es nicht einer erfolgreichen Führung eigen sein, belanglose Fehler und Unschönheiten aufzuspüren, beispielsweise um das eigene Besseres und die Überordnung zu dokumentieren, als Ausgleich eigener Unsicherheit und mangelnder Überlegenheit oder aus nervöser Betriebsamkeit. Die Führung wird «helfen, es recht zu machen».

b) Auch dieser Führungsakt richtet sich nicht nur von der Führung weg, sondern auch gegen die Führung hin. Die *Selbstkontrolle* erfordert Distanz und Objektivierung. In erster Linie ist dies Kunst des Führers selbst. Je besser er versteht, sich aus dem Getriebe herauszuhalten, und je mehr er seine eigenen Schwächen kennt, desto eher gelingt es ihm, Selbstkontrolle an seine Überlegungen und Maßnahmen zu legen.

Zusätzlich gibt es eine Reihe bestimmter Anordnungen, durch Dritte kontrollierend auf sich selbst einwirken zu lassen. Vielleicht hatte der frühere «Hofnarr» unter anderem auch in dieser Richtung zu wirken; der Fürst mag Kritik nur von diesem, nicht aber von einem potentiellen Konkurrenten geduldet haben. Aus neuerer Zeit sei auf das Beispiel des Kontrolloffiziers hingewiesen, der den Ablauf der Tätigkeit von Kommandant und Stabschef zu überwachen hat und als unbelasteter Gesprächspartner gelegentlich auch dazu beiträgt, die Überlegungen seines Vorgesetzten zu polarisieren und zu objektivieren. Der Kontrolloffizier hat auch den Zeitplan unter Kontrolle zu halten.

#### ad 7: Humanisieren

Der Haudegen wird schockiert sein und das «Humanisieren» als Sammelbegriff für einen siebten Führungsakt voreilig ablehnen. Andere werden den Zugang zu dieser Begriffsbezeichnung vom lateinischen «homo» oder vom englisch-amerikanischen «human» her finden. Bis zum Humanismus vorzudringen ist nicht nötig. Humanisieren als Führungsakt bedeutet: Bezugnehmen auf den Menschen. Der Begriff des Führens läßt sich von seinem Bezug auf den Menschen nicht abtrennen. Humanisieren bedeutet Interesse<sup>31</sup> für «Körper und Seele» des Menschen und gewinnt besonderen Inhalt in der Polarität zum modernen Technisieren.

Auch der Führungsakt des Humanisierens geht in die bekannten zwei Richtungen, von der Führung weg und zur Führung hin:

a) Kein Chef kann es bei den übrigen Führungsakten bewenden lassen, also beim Zielsetzen, Informieren, Planen, Entscheiden usw. In den Bereich der Führungstätigkeit fällt immer auch das *Interesse für die anderen Menschen*, die nach dem Führungswillen zu einem bestimmten Erfolg beitragen sollen. Die Arten, wie dieses Interesse der Führung zum Ausdruck kommt,

<sup>30</sup> Die wechselnden Umstände machen trotz aller Planung dauernde Führung im operativen Sinne nötig. Bei der Kontrolle des Ablaufes sind oft Modifizierungen beziehungsweise neue Entschlüsse erforderlich.

<sup>31</sup> Das lateinische *inter-esse* bedeutet unter anderem dabei sein, zugegen sein, an etwas teilnehmen.



sind im Ausmaß und Gehalt vielfältig<sup>32</sup>. Heute werden in erster Linie Zeichen der Führung erforderlich sein, daß der Mensch ob aller Technik nicht vergessen ist<sup>33</sup>.

b) Die Sorge des Führers (und jedes Führungsmitbeteiligten) für sich selbst darf nicht die letzte sein. Selbsterziehung, eigene Weiterbildung<sup>34</sup>, Pflege der eigenen psychischen und physischen Kräfte<sup>35</sup> sind nicht nur Eigennutz<sup>36</sup>, sie dienen guter Führung und daher dem Gesamten. Auch hier ist der (teils notwendigerweise) fortschreitenden Technisierung die Humanisierung, die innere Erweiterung der *Persönlichkeit*, entgegenzustellen. Dies gilt für jeden, der an Führung teilhat oder teilhaben will.

### Die Führungsumwelt

Führung darf nicht Utopie sein. Alles menschliche Wollen und Tun hat seine konkrete Umwelt.

a) Jede Führung ist in eine *Lage* hineingestellt, deren historische Ursachen und künftige Entwicklungen zu beachten sind. Führung zeichnet sich vielleicht gerade dadurch aus, daß sie die Brücke zwischen Tradition und Zukunft zu schlagen weiß<sup>37</sup>.

b) Eine Führung ist *nie allein*. Es gibt höhere, übergeordnete oder mächtigere Organe, aber auch untergeordnete und meistens auch konkurrierende Führungsorgane. Das Beispiel Regierung und Armeeführung gibt eine Unzahl von Problemen in jeder der genannten Richtungen auf. Gesetz und Reglement vermögen solche Probleme nie allein zu lösen; die beteiligten Persönlichkeiten werden den Ausschlag geben. Begriffspaare wie Ordnung und Macht oder Erkennen und Können oder Sturheit und Diplomatie zeichnen ebenso Gegenpole wie Zentren. Ein Feld, das vertiefter Studien wert wäre, ist der Territorialdienst unserer Armee. Kompetenzen ziviler und militärischer Organe häufen sich hier übereinander und lagern nebeneinander in reicher Fülle.

<sup>32</sup> Im Sinne eines Führungsaktes des Sorgens für den Menschen wird gelegentlich schon genügen, daß die Mitarbeiter oder Untergebenen aus einem Besuch das Interesse der Führung an ihren Lebensverhältnissen und Problemen erkennen können.

Daß die Führung auch *repräsentieren* muß, sei nebenbei erwähnt. Wenn sie gelegentlich bewußt persönlich in Erscheinung tritt, gehört auch dies zum «Humanisieren» im Sinne eines Führungsaktes, da hier die anonyme, unsichtbare Führung – «die Armeeleitung», «die Regierung», «die Kirche», «die Bewegung», «das Brigadekommando», «die Geschäftsleitung» – in menschlicher Gestalt sichtbar wird, durch die Präsenz ihres verkörperten Symbols oder Vertreters, allenfalls verdeutlicht durch direkte Worte, durch Händeschütteln, durch eigenes (symbolisches) Handanlegen oder Mitleben. Die persönliche Anwesenheit ist Führungsakt des Humanisierens, auch wenn sie oft gleichzeitig Führungsakt des Kontrollierens oder des wechselseitigen Informierens ist.

Maß und Form des Repräsentierens ist Frage des Führungsstiles. Unter dem Gesichtspunkt des Gehaltes wäre beizufügen, daß auch die Anforderung an den Führer oder an die hiezu berufenen Führungsmitbeteiligten, Vorbild zu sein und Ausstrahlung spürbar werden lassen, zum Führungsakt des Humanisierens zu zählen ist.

<sup>33</sup> Die TF 69 sagt in Ziffer 73 unter den «Aufgaben» des Führers, daß er für die Erhaltung des Kampfwillens und der Kampfkraft seiner Truppe sorgt. In diesem Bereich ist die Abgrenzung zwischen Aufgabe und Akt besonders aufschlußreich. Der militärische Führer hat eine dem Personalchef eines Unternehmens analoge Funktion. Die Personalschulung im zivilen Bereich beziehungsweise im militärischen Bereich Erziehung und Ausbildung sowie die Versorgung sind *Führungsaufgabe*. Die Pflege des Zwischenmenschlichen im Sinne des Humanisierens als *Führungsakt* ist etwas anderes. In diese Richtung zielen gewisse Wendungen der TF 69, so Ziffern 72, 78, 81.

<sup>34</sup> Im Gegensatz zur Vertiefung der Bildung fällt die weitere Ausbildung in den Bereich des Informierens.

<sup>35</sup> Vergleiche Marc Aurel, «Selbstbetrachtungen» I, 16 (20).

<sup>36</sup> Ob die seit geschichtlicher Zeit bekannte Imagepflege auch zur Selbstsorge eines Führers gehört, lassen wir hier offen.

<sup>37</sup> «Bewältigung des Neuerungsprozesses.»

c) Führung hat sich auseinanderzusetzen mit den menschlichen *Zielgruppen*, die für Regierungen und höhere Kommandanten große Menschenmassen mit allen ihren besonderen aktuellen und potentiellen Problemen sind. Wenn es richtig ist, daß ein Vakuum anziehende Kräfte ausübt, so wird man auch sagen dürfen, daß jede «Masse» von Menschen der Führung bedarf<sup>38</sup>.

Ob eine Führung scheitert oder Erfolg hat, hängt wesentlich von ihren Zielsetzungen ab. In ihnen zeigt sich der Sinn der Führung für das Mögliche innerhalb der zu gestaltenden Umwelt.

### Geschichtliche Gültigkeit

1. Vieles, was heute «erkannt» wird, war schon in früheren Zeiten bekannt. Kraft und Einfachheit der Sprache in der Antike sind geeignet, Maß in unser modernes Denken zu bringen.

2. So hat beispielsweise Marc Aurel – der von 161 bis 180 nach Christus Kaiser des römischen Imperiums war und selber lange Jahre als Feldherr an der Donaunordfront führte – die Eigenschaften eines Staatsmannes und Heerführers wie folgt formuliert<sup>39</sup>:

- edle Gesinnung und Gelassenheit (1);
- Zurückhaltung und Männlichkeit (2);
- Gottesachtung; Einfachheit in der Lebensweise (3);
- die Kraft, Anstrengung zu ertragen, wenig zu bedürfen und selber zu arbeiten; keine Vielgeschäftigkeit; Unzugänglichkeit gegen Verleumdung (5);
- Verzicht auf Scheinernst; das freie Wort ertragen (6);
- nicht auffällig den Asketen oder Weltbeglückter zu spielen; nicht im Staatsgewand zu Hause umherzuwandeln; die Briefe schlicht zu schreiben (7);
- genau zu lesen und nicht Genüge darin zu finden, den Sinn nur ungefähr zu fassen, und nicht schnell den Schwätzern zuzustimmen (7);
- freie Haltung und unbedingtes Mißtrauen gegenüber dem Zufall (8);
- sehr energisch als auch gelassen sein können (8);
- echter Ernst, fürsorgende Rücksicht (9);
- zielsicheres und planvolles Finden und Ordnen der zur Lebensführung notwendigen Leitsätze (9);
- unaufdringlich zu loben; reiches Wissen, ohne es zu zeigen (9);
- das Meiden von Scheltworten (10);
- darauf zu achten, was tyrannische Mißgunst, Hinterhältigkeit und Heuchelei ist (11);
- nicht oft und nicht ohne Not jemandem zu sagen «ich habe keine Zeit» (12);
- Liebe zur Wahrheit, zur Gerechtigkeit; Vorstellung eines Staates, der auf Grund von Gleichheit und Mitspracherecht

<sup>38</sup> Man wird es dem Verfasser dieser Studie nicht verargen, daß er als Beispiele nicht nur die Probleme des Territorialdienstes, sondern auch diejenigen der Grenztruppen namentlich erwähnt. Ein Regimentskommandant hat sich einmal geäußert: «Führung spielt bei den Grenztruppen praktisch keine Rolle, da die Truppen fest eingesetzt sind.» Bedenken wir die sieben Führungsakte, so wird man attestieren, daß bei den Grenztruppen alle diese Führungsakte von nicht geringerer Bedeutung und die Führungsaufgaben von nicht leichter Art sind als bei der Feldarmee. Führung in sogenannten (scheinbar) festen Verhältnissen ist nicht weniger anspruchsvoll als «freie» Führung. Analoges gilt für die Führung in Politik und Wirtschaft.

<sup>39</sup> Fragmentweise aus den «Selbstbetrachtungen» übersetzt; die Zahlen in Klammern weisen auf die Kapitel bei Marc Aurel hin. Die Zitate nehmen im Rahmen unserer Studie relativ viel Raum ein, da wir hievon auf eine Aufzählung der persönlichen Führungsfaktoren und überhaupt auf ethische Wertung verzichtet haben.



verwaltet wird, und einer Herrschaft, die vor allem die Freiheit der Untertanen hochhält (14);

- Herrschaft über sich selber und zielbewußt bei allem Tun; Heiterkeit der Seele in allen Lebenslagen; Milde und Würde (15);
- die Aufgaben nicht aufs Geratewohl durchzuführen (15);
- über nichts sich zu wundern oder zu erschrecken und nirgends in Hast zu sein oder zu zögern (15);
- eher den Eindruck eines Unverbogenen als eines Zurechtgestreckten zu machen (15);
- in gutem Sinne witzig zu sein (15);
- unerschütterliches Beharren bei dem durch Prüfung für recht Befundenen; Verachtung eitlem Scheines bei den scheinbaren Ehren (16);
- Arbeitskraft und Ausdauer; Erfahrung, wo Anspannung, wo Entspannung nötig (16);
- genaues Eindringen bei Beratungen und zugleich Beharrlichkeit, ohne Begnügen mit oberflächlichen Vorstellungen (16);
- lange Voraussicht und Vorbereitung des Kleinsten, ohne ein Theater daraus zu machen (16);
- immer die Bedürfnisse des Staates im Auge und im öffentlichen Aufwand haushälterisch und die bei solchen Dingen übliche Kritik der Leute ertragend, nicht nach Popularität haschend (16);
- ein reifer, fertiger Mann, über Schmeicheleien erhaben, fähig, den eigenen und fremden Angelegenheiten vorzustehen (16);
- jeden nach seinen besonderen Talenten anerkennen (16);
- alle seine Pläne im Detail erwogen, ohne Verwirrung, geordnet, fest, im Einklang (16).

3. Dem Leser sei es überlassen, diese Zitate Marc Aurels selber in die Systematik unserer Studie einzuordnen, also die Zitate nach den von einem Führer erwarteten Eigenschaften, Kenntnissen und Fähigkeiten zu gruppieren, ebenso in den Zitaten Hinweise auf Führungsakte, -aufgaben, -technik, -grundsätze und -stil zu finden sowie auch Lücken zu sehen. Jede Zeit hat traditionelles Gut neu zu werten, neue Probleme zu erfassen, eigene Antworten zu finden, die Zusammenhänge zu überdenken und den Begriffen Gehalt zu geben.

---

«Allemal, wenn wir Ersparnisse machen wollen, geschieht es zuerst, vorwiegend oder ausschließlich, an der Instruktion, das heißt auf Kosten der Tüchtigkeit der Truppen ... Und wenn zu jetziger Stunde eine Beschneidung der Militärausgaben stattfinden sollte, so ist das erste, nach dem man greift, die Ausbildung; so ist man gewöhnt seit ewigen Zeiten, und niemals ist verlangt worden, darüber nachzudenken, ob nicht dadurch alle anderen Ausgaben zur Verschwendung werden ... Zur Ausbildung der Truppen nur so kurze Zeit gewähren, wie es bei uns der Fall ist, schreibt für die verantwortlichen Behörden die Pflicht vor, alles in reichstem Maße zu gewähren, was notwendig ist, die kurze Zeit zweckentsprechend auszunützen.»

(Ulrich Wille, «Die Militärausgaben der Schweizerischen Eidgenossenschaft», 1892)

---

## Der Stützpunktkommandant und seine Probleme\*

Major Heinz R. Studer

### 1. Grundlagen

Bevor ich mich als Stützpunktkommandant mit den vielfältigen Problemen meiner Aufgabe befasse, muß ich mir einige Grundlagen sichern.

#### *Elemente des Abwehrkampfes*

Stützpunkte und Sperren sind die statischen Elemente des Abwehrkampfes, die zusammen mit den dynamischen Mitteln der Gegenschläge und Gegenangriffe führenden beweglichen Kräfte dazu dienen, einen Raum zu behaupten.

#### *Versuch einer Definition des Begriffes Stützpunkt*

Die Verteidigung stützt sich auf Stützpunkte und Sperren. Sie sind in sich geschlossen und zur *Kampfführung nach allen Richtungen* bestimmt.

Der *Stützpunkt* hält ein wichtiges Geländeobjekt, von dem aus gegebenenfalls anliegendes Gelände mit Feuer beherrscht werden kann. Die *Sperre* ist eine primär nach einer Richtung orientierte Verteidigungsstellung, die beiderseits an nur schwer zugängliches Gelände angelehnt ist.

Durch das *Abwehrfeuer* des Stützpunktes beziehungsweise der Sperre soll der Angriff des Gegners zum Scheitern gebracht werden. Bei Einbruch des Gegners in die Stellung ist er im Gegenstoß zu vernichten oder zurückzuwerfen.

Der *Gegenstoß* ist eine reflexartige, in der Regel vorbereitete und mit zahlenmäßig schwachen Kräften geführte Aktion, bei der die vertrauten Hilfen des Geländes und dessen Verstärkungen voll ausgenützt werden.

Der Kampf um den und im Stützpunkt ist auch *weiterzuführen*, wenn er *umgangen* ist. Er darf *nur auf Befehl* des Vorgesetzten *geräumt* werden.

Der Stützpunkt besteht aus *Widerstandsnestern* in Gruppenstärke, die sich gegenseitig mit Feuer unterstützen.

Die *Panzerabwehr* bildet das Gerippe der Verteidigung und hat in panzergängigem Gelände Vorrang.

#### *Definition taktischer Begriffe*

- Halten: Behaupten eines Geländeobjektes durch Aufhalten, Vernichten oder Zurückwerfen des Gegners mittels des Abwehrfeuers und Gegenstößen, dies als permanente, erst auf ausdrücklichen Befehl beendete Aufgabe.
- Sperren: Aufhalten des längs einer räumlich begrenzten Angriffssachse vorstoßenden Feindes, wobei die hierfür erforderlichen Geländeobjekte zu halten sind.
- Sichern: Die Truppe, ihre Einrichtungen und wichtige Objekte vor Überraschung und Überfall schützen und dadurch rechtzeitige Reaktion beziehungsweise die Handlungsfähigkeit des Führers gewährleisten<sup>1</sup>.

\* Der vorliegende Artikel basiert auf einer vom Verfaßer im Auftrag von Oberstbrigadier N. Cramer für dessen Kampfbrigade bearbeiteten Anleitung.

<sup>1</sup> Sichern ist eine Absicht, nicht ein Auftrag! Zur Sicherung eingesetzte Detachemente haben den Auftrag, zu halten oder zu sperren oder zu verzögern. Da die Kampfkraft im Verhältnis zur Aufgabe gering ist, muß der Auftraggeber die Sicherungskräfte rechtzeitig von ihrem Auftrag entbinden, wenn die Kampfbereitschaft des gesicherten Verbandes gewährleistet ist.