

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 143 (1977)

**Heft:** 1

**Rubrik:** Ausbildung und Führung

### **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:** 01.05.2026

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

# Ausbildung und Führung

## Schulung von Stäben und Stabstruppen der großen Verbände

Korpskommandant Hans Senn,  
Generalstabschef

### 1. Vorschriften und Begriffe

Die Vorschriften und Begriffsdefinitionen für die Schulung von Stäben und Stabstruppen sind rudimentär und unsystematisch, um nicht zu sagen widersprüchlich. Man findet sie im Reglement Ausbildungsmethodik und in den WAO. Das Kommando der Generalstabskurse und das Kommando der Zentralschulen haben eigene Richtlinien für das Anlegen von Übungen erlassen.

Das **Reglement Ausbildungsmethodik** unterscheidet zwischen Verbands- und Führerschulung. Innerhalb des Kapitels Führerschulung werden neben den Gefechtsübungen die Rahmenübungen genannt, welche die Ausbildung der Kommandanten und ihrer Stäbe bezwecken. Der Ausdruck Stabsübung kommt nicht vor.

Die WAO sprechen in den Abschnitten Gefechtsausbildung und Offizierskurse von Rahmenübungen zur Schulung des Führungsapparates sowie von Übungen der Stäbe, die aber ausschließlich auf die Heereseinheitsstufe bezogen sind.

In der **Praxis** werden auf den Stufen Truppenkörper und Heereseinheiten neben taktischen und operativen Übungen Stabs-, Kommandoposten-, Übermittlungs- und Rahmenübungen durchgeführt. Da sie die Schulung des Führungsapparates in seinen einzelnen Teilen und als Ganzes zum Gegenstand haben, könnten sie gesamthaft als **Führungsübungen** bezeichnet werden.

### 2. Allgemeine Zielsetzungen

Die Schulung der Stäbe und Stabstruppen umfaßt Stabsarbeit, Ausbau, Betrieb und Verschiebung der Kom-

mandoposten sowie Aufbau und Betrieb der Verbindungen.

Unter **Stabsarbeit** verstehen wir den Anteil des Stabes am Führungsprozeß, der sich aus Lagebeurteilung, Planung und Durchführung einer Aktion zusammensetzt. Der Stab unterbreitet dem Kommandanten während der Lagebeurteilung die Entschlußgrundlagen über Gegebenheiten, feindliche und eigene Möglichkeiten. Der Stab plant die Aktion nach den Weisungen des Kommandanten, indem er den angenommenen Feindmöglichkeiten eigene vorbehaltene Entschlüsse zuordnet und die Beschaffung der Nachrichten steuert, die zur Erkennung des tatsächlichen Feindverhaltens benötigt werden. Der Stab regelt die Durchführung der Aktion mittels Befehlen, überwacht ihren Ablauf und veranlaßt den Kommandanten, wenn erforderlich, korrigierend, koordinierend und animierend einzugreifen. Ohne ständig in alle Richtungen fließenden Informationsaustausch kann weder zeit- noch lagegerecht geführt werden. Versiegt der Informationsfluß, so gerät auch der Führungsprozeß ins Stocken. Da jeder Kommandant einen persönlichen Führungsstil besitzt, muß er an den Übungen seines Stabes teilnehmen, sonst kommt die Zusammenarbeit nicht zum Klappen.

Der **Kommandopostenbetrieb** schafft die Voraussetzungen für:

- ein geregeltes Leben und Arbeiten des Stabes,
- den Schutz und die Verteidigung des Kommandopostens,
- die Kontinuität der Führungstätigkeit während Kommandopostenverschiebungen.

Da die Kommandopostenorganisation ein Dienstleistungsbetrieb ist, entsteht der letzte Schliff nur in Zusammenarbeit mit dem Stab.

**Aufbau und Betrieb der Verbindungen** haben zum Zweck:

- die echten Übermittlungsbedürfnisse zeitgerecht und vollumfänglich zu befriedigen,
- trotz elektronischem Störklima und andern Feindeinwirkungen stets genügend Verbindungsmittel zur Verfügung zu stellen,
- die einzelnen Verbindungsmittel auf Grund ihrer Eigenschaften richtig zu verwenden,
- Geheimhaltungsmaßnahmen und Prioritäten durchzusetzen.

Der Stab muß die wichtigsten Betriebsbedingungen kennen, damit er die Verbindungen rationell ausnützen kann.

### 3. Stellenwert der Führungsübungen

Führungsübungen haben gegenüber Truppenübungen den Vorteil, daß der Aufwand bedeutend geringer ist, nur

unbedeutende Land- und Sachschäden entstehen, keine Sicherheitsbestimmungen den Ablauf einengen und eine hohe Schulungsintensität erzielt werden kann. Wenn auch ein echtes psychologisches Führungsklima nicht herstellbar ist und die Schwere der Verantwortung kaum voll empfunden wird, so können durch eine geschickte Spielleitung doch sämtliche Friktionen dargestellt werden, die sich bei der Durchführung einer Aktion ergeben. In jedem Wiederholungs- oder Ergänzungskurs, in dem auf der betreffenden Stufe keine Truppenübungen stattfinden, müssen die Stäbe allein oder mit ihren Stabstruppen geschult werden. Häufige Funkführungsübungen sind unerlässlich.

### 4. Schulungsformen

Anhang 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Formen der Schulung von Stäben und Stabstruppen. Wir unterscheiden Stabs-, Kommandoposten-, Übermittlungs- und Rahmenübungen.

#### 4.1. Stabsübungen

Stabsübungen schulen die Stabsarbeit. (Allgemeines Pflichtenheft des Stabes und Einzelprobleme der Stabstechnik siehe Anhänge 2 und 3.) Es nehmen ein oder mehrere Stäbe mit dem unentbehrlichen Hilfspersonal teil. Die Durchführung geschieht in der Regel friedensmäßig. Das Schwergewicht liegt auf Lagebeurteilung, Befehlsgebung und Einsatzplanung, da Führungsphasen in reinen Stabsübungen nicht sehr wirklichkeitsgetreu gespielt werden können. Mehrere in einem bestimmten Zusammenhang stehende oder voneinander völlig unabhängige Teilübungen werden nacheinander durchexerziert. Dazwischen finden Unterbrüche statt, die Zwischenbesprechungen erlauben, mit dem Zweck, die möglichen Lösungen einander gegenüberzustellen und vorgekommene Fehler aufzuzeigen. Um diese auszumerzen, können einzelne Übungsphasen wiederholt werden. Besondere Probleme werden ausnahmsweise in Seminarform bearbeitet. Die Übungsleitung schafft für jede Teilübung eine besondere Ausgangslage. Soweit ein Übungsspiel stattfindet, markiert die Kontaktstelle der Übungsleitung alle benötigten Dienststellen. Verbindung und Übermittlung erfolgen persönlich und direkt, allenfalls über Verbindungs-offiziere, Kuriere und Ziviltelefon. Stabsbeobachter beurteilen die Tätigkeit der einzelnen Stäbe.

Stabsübungen erfordern keinen umfangreichen Leitungsapparat. Der Übungsleiter vermag über die Zwischenbesprechungen einen nachhaltigen

gen und direkten Einfluß auszuüben. Während der Übungen kann er diesen auch geltend machen, indem er die Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen schildert oder als vorgesetzter Kommandant die beübten Stäbe über die Ergebnisse ihrer Tätigkeit referieren läßt, sie durch Fragen oder Hinweise auf nicht beachtete Probleme führt oder seine eigene Meinung kundtut. Befruchtend wirken auch Koordinationsrapporte, an denen Vertreter verschiedener Stufen teilnehmen.

Stabsübungen finden in der Regel mit einer einzigen übenden Partei statt. Die Auswirkungen feindlicher Maßnahmen werden, soweit nötig, durch die Übungsleitung geschildert. Ausnahmsweise messen sich während der Führungsphase zwei übende Parteien in einem **Kriegsspiel auf Gegenseitigkeit**. Der Leitende versetzt vor Beginn jeder Übungsphase beide Parteien in die neue Lage, mit der er sie zu Entschlüssen, Maßnahmen und Befehlen zwingt. Mit Hilfe einer zentralen Schiedsrichtergruppe beurteilt er, wie sich die Handlungen der einen Partei auf die andere auswirken, wobei er Erfolg und Mißerfolg entweder an den allgemeinen Grundsätzen der Gefechtsführung mißt oder durch Würfeln beziehungsweise Auslosen ermitteln läßt. Übungsgehilfen ergänzen laufend das Lagebild der beiden Parteien.

#### 4.2. Kommandopostenübungen

Kommandopostenübungen schulen **Ausbau, Betrieb und Verschiebung** der Kommandoposten (Einzelprobleme siehe Anhang 4). Teilnehmer sind die Stabs-, Sicherungs- und Übermittlungsorgane eines oder beider Kommandoposten. Zur Schulung der Zusammenarbeit können auch einzelne oder sämtliche Angehörige des Stabes einbezogen werden. Kommandopostenschiedsrichter beurteilen den Kommandopostenbetrieb. Aufgebaut werden in der Regel die Kommandoposten-internen Verbindungen sowie die Verbindungen zwischen Kommandoposten H und E.

#### 4.3. Übermittlungsübungen

Die Übermittlungsübungen schulen **Aufbau und Betrieb der Verbindungsnetze** von einer oder zwei Kommandostufen auf kriegsmäßige Übermittlungsdistanzen (Einzelprobleme siehe Anhang 5). Durch Zeitdruck, Feindeinwirkungen und Störungen kann die Aufgabe erschwert werden. Der Übungsablauf ist auf die besonderen Ziele der Übermittlung ausgerichtet.

Übermittlungsschiedsrichter beurteilen die geleistete Arbeit. An Stelle der Stäbe (ausgenommen die Stäbe der Übermittlungsformationen) treten Stabsdarsteller.

Besondere **Funkführungsübungen** schulen die Kommandanten und ihre Führungsgehilfen in der Führung am Funk. Das Schwergewicht liegt bei der übermittlungsgerechten Formulierung, der Tarnung und dem Funkgespräch. Je nach Stufe wird die technische Bedienung des Gerätes dem Übermittlungspersonal überlassen (zum Beispiel im Divisionsführungsnetz) oder von den Kommandanten und Führungsgehilfen selbst übernommen.

#### 4.4. Rahmenübungen

Rahmenübungen schulen das **Ineinandergreifen von Stabsarbeit, Kommandopostenbetrieb und Betrieb der Verbindungsnetze**. Besondere Aufmerksamkeit wird dem zeitgerechten Führungsrhythmus und einem flüssigen Informationsaustausch geschenkt. Damit das Meldewesen, der Nachrichtendienst und die Verbindungen voll zum Zug kommen, liegt das Schwergewicht auf der Durchführung von Aktionen.

Teilnehmer sind in der Regel ein oder mehrere Stäbe der gleichen Kommandostufe mit den dazu gehörenden Stabstruppen. Um die Verbindungen kriegsmäßig belasten zu können, werden ausnahmsweise die Stäbe von zwei Kommandostufen gleichzeitig beübt. Die Erfahrung lehrt aber, daß dies zu Lasten der Schulungsintensität auf der untern Stufe geht und einen sehr hohen Leitungsaufwand erfordert. Zweckmäßiger ist es, wenn die der übenden Stufe direkt unterstellten Kommandostellen durch reduzierte Stäbe markiert werden. **Markierstäbe** sind Instrumente der Übungsleitung und haben eine **dreifache Aufgabe**:

– Als Untergebene nehmen sie Befehle entgegen, führen diese aus und erstatten die verlangten Meldungen. Bei Unklarheiten fragen sie zurück.

– Als Gehilfen der Spielleitung schildern sie mit Phantasie und Vorstellungsvermögen Feindeinwirkungen und Friktionen, mit dem Zweck, den üben den Stab dazu zu bringen, Führungsmaßnahmen zu ergreifen.

– Als Gehilfen der Auswertung melden sie ihre Beobachtungen aus der Sicht des Untergebenen, indem sie beispielsweise folgende Fragen beantworten:

– – Trafen die Befehle rechtzeitig ein?  
– – Waren sie knapp, unmißverständlich und lagegerecht?

– – Zeugten sie von Verständnis für die Truppe, indem sie zum Beispiel möglichst einfache Maßnahmen auslösten?

– – War der Markierstab über alles Nötige informiert?

Der **Spielleiter** des Übungsleitungsstabes steuert das Spiel der Markierstäbe und der Kontaktstelle mit Hilfe von Drehbüchern und Zeitlinienkarten so, daß die einzelnen Übungsziele er-

reicht werden. Die Steuerung wird erleichtert, wenn sich die Markierstäbe am Standort der Übungsleitung befinden und demzufolge für jede Übungsphase neu instruiert werden können. Man spricht in diesem Fall von einer **zentralen Rahmenübung**. Die Verbindungsnetze werden so gestaltet, daß der Benutzer keinen Unterschied zum ortsgerechten Einsatz feststellt. Von Zeit zu Zeit müssen aber Aufbau und Betrieb der Verbindungsnetze orts- und zeitgerecht erfolgen, damit entsprechende Erfahrungen gesammelt werden können. Das zwingt zum dezentralen Einsatz der Markierstäbe. Die Erschwernisse der Steuerung werden dabei in Kauf genommen. Auch in **dezentralen Rahmenübungen** sollte angestrebt werden, Vertreter der Markierstäbe regional zu Zwischeninstruktionen zu versammeln. Doch wird man sich zwangsläufig stärker an die Drehbücher und Zeitlinienkarten anlehnen müssen.

Rahmenübungen finden grundsätzlich kriegsmäßig und **im 24-Stunden-Betrieb** statt. Nur auf diese Weise werden die beübten Anspannungen ausgesetzt, die Schlüsse über ihr Durchhaltevermögen zulassen. Die Belastung kann durch ein **Zeitraffersystem** künstlich vergrößert werden. Dabei treten allerdings heikle Fragen bezüglich zeitgerechten, auf Tag und Nacht abgestimmten Handelns auf. Spieldaten und Spielzeiten müssen deshalb durch Übungskalender und Übungsuhr allen Teilnehmern dauernd vor Augen geführt werden.

Das Problem der Ablösungen stellt sich erst in voller Schärfe, wenn die Übungen mehrere Tage dauern und nur selten unterbrochen werden. Einzelne Unterbrüche können sich trotzdem aufdrängen, sei es, daß wiederkehrende Fehler korrigiert werden müssen, sei es, um Zeitsprünge im Übungsablauf reibungslos durchzuführen. Bei **Zeitsprüngen** werden Lageentwicklung und neue Ausgangslage in großen Zügen von der Übungsleitung vorgegeben. Einzelheiten der besondern Lage werden gemeinsam mit den übenden Stäben festgelegt, damit sie sich nicht über willkürliche Annahmen im eigenen Handlungsbereich beklagen können.

### 5. Hinweise für das Anlegen von Führungsübungen

#### 5.1. Das Übungskonzept

Der **Übungsleiter** bestimmt nach Rücksprache mit seinem Stabschef in Form eines Grobkonzeptes

- die allgemeinen Übungsziele,
- die Übungsform,
- den Teilnehmerkreis,
- die Übungszeit,

- den gedachten Übungsverlauf,
- die Modalitäten der Übungsbesprechung.

#### Der Stabschef

- legt den Zeitplan für die Übungsvorbereitungen fest,
- erteilt dem Spielleiter den Auftrag für das Erstellen der Übungsanlage und weist ihm die nötigen Mitarbeiter zu,
- konzipiert den Übungsleitungsapparat (mögliches Organigramm der Übungsleitung siehe Anhang 6),
- läßt durch den Übermittlungschef das Verbindungsschema skizzieren.

Der **Spielleiter** verfeinert zunächst das Konzept, indem er den gedachten Übungsablauf in Phasen unterteilt, die Phasenziele formuliert, den Zeitbedarf für die einzelnen Phasen berechnet und den Zweck der Einlagen auf den verschiedenen Fachgebieten umschreibt.

#### Für das Gelingen der Übung sind drei Faktoren von ausschlaggebender Bedeutung:

- a) die Lernzielformulierung,
- b) die Berechnung der Zeitabläufe,
- c) die sinnvolle Beschäftigung aller Teilnehmer.

Die **Formulierung der Lernziele** geht vom allgemeinen Übungszweck aus, leitet daraus Phasenziele ab und stellt innerhalb der einzelnen Phasen die Zwecke der verschiedenen Einlagen dar. Sie schreitet vom Generellen zum Einzelnen, vom Abstrakten zum Konkreten. Die Lernziele bilden somit ein in sich geschlossenes, hierarchisch geordnetes Ganzes. Damit die Ziele der untersten Stufe sich voll auf den Ausbildungserfolg auswirken, müssen sie umschreiben, was der Lernende zu tun hat, um die geforderte Leistung zu vollbringen. Das ist nur möglich, wenn die Zielformulierung in einer Arbeitsgruppe diskutiert wird. Der einzelne besitzt zu wenig Wissen und Überblick, als daß er alle Aspekte vor Augen haben könnte. Wie weit das Lernzielgebäude den Übungsteilnehmern bekanntgegeben wird, hängt vom Ausbildungsstand ab. Auf jeden Fall muß die Übungsleitung selbst ganz klare Vorstellungen darüber besitzen, was sie erreichen will. Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, können den Stabsbeobachtern und Schiedsrichtern zweckentsprechende Kontrollaufträge erteilt werden.

Wenn der **Zeitbedarf** für die einzelnen Übungsphasen falsch eingeschätzt wird, kommt es zu Leerlauf oder Hatz. Nur erfahrene Offiziere sind in der Lage, wirklichkeitsbezogene Zeitberechnungen durchzuführen.

Stäbe sind nicht bloß aus taktischen Führungshelfen zusammengesetzt, sondern weisen auch eine große Anzahl von **Fachspezialisten** auf. Nur wenn die

Übungsanlage sämtliche Fachoffiziere vor schwierige Aufgaben stellt, erfüllt sie ihren Zweck ganz. Erfahrungsgemäß kann die Übungsleitung bestimmte Gattungen von Stabstruppen, wie Funker und Motorfahrer, nicht in allen Übungsphasen voll auslasten. Sie muß deshalb vorsorglicherweise besondere Ausbildungsprogramme aufstellen lassen, um tote Zeiten sinnvoll überbrücken zu können.

## 5.2. Die Übungsanlage

Wenn das Übungskonzept vom Übungsleiter und seinem Stabschef genehmigt ist, erstellt der **Spielleiter** die **Hauptdokumente** im Entwurf. Es sind dies:

- der allgemeine Befehl für die Übung,
- der Phasenplan mit Zielsetzungen,
- die Ausgangslage,
- die Einsatzbefehle,
- die Lageentwicklung.

In einem **ersten Redaktionsdienst** des Übungsleitungsstabes werden nach Studium der Hauptdokumente alle weiteren Übungsunterlagen entworfen, namentlich das Drehbuch, die Zeitlinienkarten und die Kontrollblätter. Die Kanzlei stellt einige wenige provisorische Übungsdossiers zusammen. Diese werden vom Übungsleiter, Stabschef und Spielleiter genau durchgesehen.

Zu Beginn des **zweiten Redaktionsdienstes** werden die nötigen Korrekturen angebracht. Ein Testlauf bringt weitere Unzulänglichkeiten an den Tag. Jetzt können die Übungsunterlagen definitiv bereinigt, ergänzt, kontrolliert und vervielfältigt werden.

Eine Übungsanlage ist die Frucht vielfältiger Bemühungen. Sie muß langsam reifen, damit sie genießbar wird. Sie darf nicht in einem Zug niedergeschrieben werden, sondern hat verschiedene Stadien der Läuterung zu durchlaufen. Sie soll zwar die Übungsteilnehmer in die richtige Stimmung versetzen, darf aber nur dasjenige enthalten, was die Übungsteilnehmer für zeit- und lagegerechtes Handeln tatsächlich wissen müssen. Die Kunst besteht darin, das Wesentliche knapp darzustellen und so zu gruppieren, daß jeder Führungshelfe rasch diejenigen Angaben findet, die er für seine Arbeit braucht.

## 6. Schlußbemerkungen

Nur durch praktische Anwendung dessen, was sie in Kadern erlernt haben, werden die Führungshelfen zu vollwertigen Mitgliedern ihres Stabes. Eigene Erfahrung sitzt tiefer als theoretisches Wissen. Routine bringt jedoch Gefahren mit sich. Sie fördert vorgefaßte Meinungen und schläfert den Sinn für das Außergewöhnliche ein,

welches meist den Erfolg im Kriege bestimmt. Sorgen wir dafür, daß unsere Stäbe zwar die Stabstechnik beherrschen, darüber hinaus aber den gesunden Menschenverstand walten lassen, Phantasie entwickeln, das Einmalige jeder Lage erfassen und den Mut aufbringen, ihren Kommandanten auch scheinbar ausgefallene und deshalb vom Feind nicht erwartete Lösungen vorzutragen.

### Anhang 1

siehe Tabelle nächste Seite

### Anhang 2

#### Allgemeines Pflichtenheft des Stabes

Der Stab

- entlastet den Kommandanten von Nebensächlichem,
  - hält störende Einflüsse von ihm fern,
  - beschafft unaufgefordert und rechtzeitig die nötigen Entschlußgrundlagen,
  - trägt Problemstellungen, Möglichkeiten und Anträge knapp und anschaulich vor,
  - legt Bedenken offen dar,
  - setzt sich vorbehaltlos für die Entschlüsse des Kommandanten ein,
  - bereitet Rapporte, Absprachen und mündliche Befehle gründlich vor,
  - arbeitet unmißverständliche Befehle aus,
  - kontrolliert deren Vollzug,
  - plant auf Grund der Feind- und Friktionsmöglichkeiten laufend voraus und beantragt dem Kommandanten vorbehaltene Entschlüsse,
  - beschafft die zur Auslösung der vorbehaltenen Entschlüsse benötigten Nachrichten,
  - orientiert die vorgesetzte Kommandostelle, die direktunterstellten und benachbarten Kommandostellen über die Lageentwicklung.
- Die Anordnungen des Stabes
- gründen auf einer einheitlichen Konzeption,
  - sind aufeinander abgestimmt,
  - bezeugen Verständnis für die Truppe,
  - treffen rechtzeitig beim Adressaten ein,
  - enthalten keine Selbstverständlichkeiten und Wiederholungen,
  - erfordern keine Rückfragen,
  - ermöglichen einfache Maßnahmen auf unterer Stufe.

### Anhang 3

#### Wichtigste Einzelprobleme der Stabstechnik

- Zweckmäßige Stabsorganisation,
- geregelter Führungsrhythmus (Netzplan oder Ablaufschema),
- Zeitplan und dessen Überwachung,

## Anhang 1

Schulungsform	Untervarianten	Schulungszweck	Teilnehmer	Organe der U Ltg	Vrb Mittel
<b>Stabsübung</b>		<b>Stabsarbeit</b> mit Schwergewicht auf Lagebeurteilung, Befehlsgebung und Einsatzplanung	Stab und unentbehrliche Hilfskräfte	Stabsbeobachter	Ziviltelefon Vrb Of, evtl. interne Vrb
	<b>Kriegsspiel</b> von zwei Parteien gegeneinander	Führung auf Gegenseitigkeit	Zwei Stäbe und unentbehrliche Hilfskräfte	Stabsbeobachter zentrale Schiedsrichtergruppe	
<b>KP Übung</b>		<b>Ausbau, Betrieb und Verschiebung der KP</b>	Stabs-, Si- und Uem Organe, evtl. Stab oder Teile davon	KP Schiedsrichter	Höchstens intern und zwischen KP H und E
<b>Uem Übung</b>		<b>Aufbau und Betrieb der Vrb</b>	Uem Trp	Uem Schiedsrichter Stabsdarsteller	Alle
	<b>Funkführungsübungen</b>	<b>Funkgespräch</b>	Uem Trp, Kdt und Führungsgehilfen	Uem Schiedsrichter	Führungs- und/oder Kdo Funk
<b>Rahmenübung</b>	Markeure zentralisiert oder dezentralisiert	Zusammenspiel von – Stabsarbeit – KP Betrieb – Aufbau und Betrieb der Vrb mit Schwergewicht auf den Phasen Befehlsgebung und Führung	Stab/Stäbe Stabs-, Si Organe, Uem Trp	Markierstäbe Stabsbeobachter KP Schiedsrichter Uem Schiedsrichter	Alle
	Mehrere Stäbe gleicher Kdo Stufe parallel Stäbe von zwei Kdo Stufen				

- stabsinterne Orientierung und Geheimhaltung,
- Organisation des Meldeflusses,
- kritische Mitarbeit aller Stabsangehörigen, mit der Möglichkeit, eine Kritik auch vortragen zu können,
- eingespielte Triage, Kurier- und Kanzleidienste,
- Ausgestaltung des Führungsraumes mit Führungsunterlagen (Karten, graphischen Darstellungen) und Einrichtungen (Prokischreiber, Diktiergerät, Schreibmaschine, Lochstreifenstanzer),
- zweckmäßige Arbeitsunterlagen der einzelnen Stabsangehörigen,
- Vortragstechnik (Probleme, Möglichkeiten, Anträge, Verwendung von Anschauungsmaterial),
- Befehlstechnik (zum Beispiel gestaffelte Befehlsgebung, Befehlsformulare),
- Übermittlungstechnik (sinnvolle Verwendung der vorhandenen Übermittlungsmittel, Prioritäten, Geheimhaltung),
- Planungstechnik (Kampfplan mit Feindannahmen, vorbehaltenen Entschlüssen, Nachrichtenbedürfnissen),
- Vorbereitung und Durchführung von Koordinationsrapporten mit mehreren Direktunterstellten (zum Beispiel Genschlagsrapport).

## Anhang 4

### Wichtigste Einzelprobleme des Kommandopostenbetriebes

- Straffe Organisation des Stabes in Arbeitsgruppen und Sektionen,

- Führung des Kommandopostenbetriebes durch den Kommandanten des Kommandopostens mit speziell bezeichneten Ordnungsoffizieren der Arbeitsgruppen und mittels einer Kommandopostenpolizei,
- Erkundung und Vorbereitung des Kommandopostens (Aufteilung in Arbeits-, Ruhe- und Verpflegungsräume, Markierung der Räume, Wegmarkierung zum und im Kommandoposten, Besetzung des Treffpunktes, erste Verbindung, erste Sicherung),
- Kommandopostenverschiebung und -bezug, Kontinuität der Führungstätigkeit,
- Organisation von Fahrzeugpark, Helikopterlandeplatz und Funkzentrum,
- Zusammensetzung und Bereitstellung von Kommandantenstaffel und Notkommando,
- Sicherung außerhalb des Kommandopostens (Tarnung, taktische Sicherung, Organisation der verschiedenen Alarme, Verteidigung),
- Sicherung innerhalb des Kommandopostens (Pforte, beschränkter Zutritt zum Führungsraum, AC-Schutz, Aktenvernichtung),
- bestmögliche Arbeitsbedingungen (gute Raumeinteilung, Licht auch bei Ausfall des Netzstromes, zweckmäßiges Mobiliar, Heizung, Lüftung),
- Aufrechterhaltung von Ruhe und Ordnung (Trennung der Arbeits- von den Erholungsräumen),
- Bezeichnung des Kommandoposten-Bereitschaftsgrades (Ablöseorganisation).

## Anhang 5

### Wichtige Einzelprobleme der Übermittlung

- Zweckmäßige Führungsorganisation der Übermittlungsabteilung,
- lagegerechter Führungsrhythmus (Vorbefehle, Teilbefehle),
- Sicherstellung des Nachrichtenflusses zwischen Stab und Übermittlungsformation und umgekehrt,
- zweckmäßige Überlagerung der verschiedenen Übermittlungsmittel bezüglich Sicherheit und Geheimhaltung,
- klare Regelung der Dringlichkeiten im Aufbau der Verbindungsnetze,
- klare Angabe der Betriebsbereitschaftszeiten für alle Stufen,
- Einhalten der Betriebsbereitschaftszeiten und der Funkbetriebs-Bereitschaftsgrade,
- zweckmäßige und vorsorglich verteilte Übermittlungs-Betriebsunterlagen,
- Kontinuität der Verbindung während Dislokation von Kommandoposten gewährleistet,
- Sicherstellung der Verbindungen beim Ausfall eines Kommandopostens,
- vorbereitende Maßnahmen gegen Zerstörung (Entstörorganisation) und Störungen (elektronische Schutzmaßnahmen) getroffen,
- rasche und wirksame Reaktion gegen Zerstörungen und Störungen,
- rascher und reibungsloser Meldefluß durch die Übermittlungszentren,
- klare Regelung bezüglich klassifi-

zierter und nicht klassifizierter Verbindungen,

- saubere Anwendung der Prioritäten und Klassifizierungen auf allen Stufen und über alle Mittel,
- zweckmäßige Belastung der verschiedenen Übermittlungsmittel,
- striktes Einhalten der Geheimhaltungsvorschriften, insbesondere beim Chiffrieren.

### Wettbewerb

Nennen Sie die drei markantesten Friktionsherde der Stabsarbeit.

Einsendungen bitte bis Ende Januar 1977 an Major i Gst Geiger, Denner AG, Postfach 599, 8021 Zürich.

### Wettbewerb ASMZ Nr. 11/1976

#### Buchpreise

Major von Werra, Stab Flpl Br 32, Saumstraße 23, 8625 Goßau; Hptm Stähli, Kdt Ls Kp I/27, Maiholzstraße 24, 8500 Frauenfeld; Lt Grab, Sch Geb Füs Kp IV/72, Sperrstraße 96, 4057 Basel.

### Weitere realisierbare Lösungen

Hptm Sommer, Kdt Mob L Flab Stabsbtr 9, zum Felsen 10, 8211 Bibern; Oblt Baldauf, PTT Trsp Kp III/62, Gustav Maurerstraße 17, 8702 Zollikon; Hptm Schöttli, Kdt Füs Kp I/277, Isebüel 19, 8503 Hüttwilen; Major Thomet, Stab Geb AK 3, Gyrhaldenstraße 50, 8953 Dietikon.

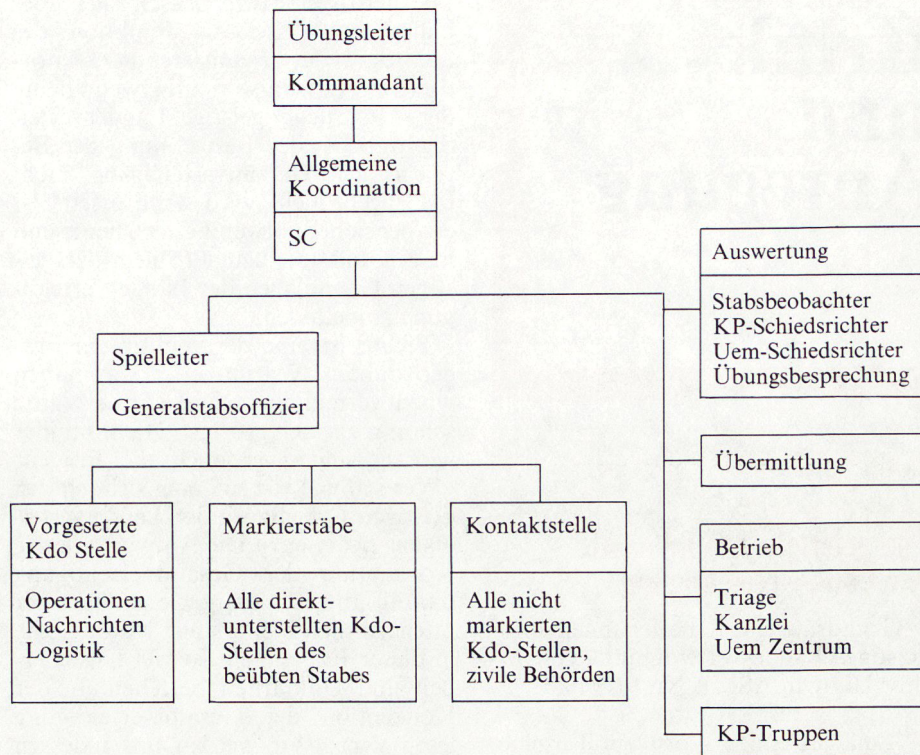
### Kooperative Führung

Von Oberst Wolfhard-Dieterich Berg u. a. 424 Seiten. Verlag E. S. Mittler & Sohn, Herford 1976.

Das vorliegende Buch will eine zeitgemäße militärische Führungslehre sein. Das Autorenteam, wissenschaftlich ausgebildete und in der Truppenpraxis erfahrene Lehrkräfte einer Offiziersschule, haben in vier Teilen folgende Themenkreise behandelt: Grundlagen für das Verständnis militärischer Führung; Auftrag, Lagefeststellung, Zielsetzung und Beurteilung der Lage im Führungsvorgang; Entschluß, Operationsplan und Befehl im Führungsvorgang; Kontrolle im Führungsvorgang.

Die Literatur zum Thema Führung und Führungssysteme leidet unter dem Mangel, daß der Bereich der unteren Führung - vom Bataillon abwärts - kaum berücksichtigt und erforscht ist. Dieses Buch möchte diese Lücke schließen. Es wird die Absicht verfolgt, dem Offizier im Truppenalltag zu helfen, das Bezugssystem, in das er als militärischer Führer hineingestellt ist, und die Bedingungen, die seine Führungsaufgabe bestimmen, zu erkennen sowie Möglichkeiten aufzuzeigen, seine Führungsfunktion effizient und zeitgemäß wahrzunehmen. Das Buch berücksichtigt die einschlägigen Dienstvorschriften der Bundeswehr. Darüber hinaus wird der gegenwärtige Erkenntnisstand der empirischen Sozialforschung über Führung für die Armee nutzbar gemacht. jst

### Anhang 6 Mögliches Organigramm der Übungsleitung



## Rationeller bauen mit

**Objekte** Fabrikationsgebäude, Lagerhallen, Bürobauten. Überdachungen, Supermärkte, Werkstattgebäude, Ausstellungshallen, Spiel- und Turnhallen, Mehrzweckgebäude, Pavillons.

**Planung** Unsere Planung mit System ermöglicht ein schnelles, funktionelles und wirtschaftliches Bauen. Unser Know-How hilft Ihnen schon beim Planen und Gestalten, nicht nur beim Bauen.

**Ausführung** Ob Sie selber bauen, Ihre Bau-firma beauftragen, bei jeder Variante können Sie von uns profitieren.

**Referenzen** Referenzen aus den unterschiedlichsten Anforderungs-Gruppen bestätigen: das anpassungsfähige, seit Jahren bewährte Bürli-Hallenbau-System bietet mehr. Fragen Sie uns!

### Bürli AG

Schaffhauserstr. 481, 8052 Zürich, Tel. 01/51 56 20

### Informations-Bon

- Senden Sie uns Ihre Dokumentation
- Rufen Sie uns an

Name \_\_\_\_\_ Strasse \_\_\_\_\_  
PLZ/Ort \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_