

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 145 (1979)  
**Heft:** 9  
  
**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:** 10.01.2026

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



# Ausbildung und Führung

## Auswertung von Erfahrungen

Auch im militärischen Bereich sind Erscheinungen von «Betriebsblindheit» und «Festgefahrenheit» feststellbar. Nicht selten wird Bestehendes unkritisch übernommen. Die Augen bleiben Verbesserungsmöglichkeiten und Neuem gegenüber verschlossen, obwohl man sich stets wieder bewusst wird, dass das aus der Vergangenheit Übernommene nicht immer die optimale Lösung darstellt. Und trotzdem wird nichts geändert – man hat es doch schon immer so gemacht!

Negative Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Führungspraxis bieten einen guten Ansatzpunkt, um diesem Phänomen entgegenzuwirken. Sie sollen Anstoss sein, auch «Bewährtes» kritisch zu überdenken und die erforderlichen Korrekturen anzubringen. Als konkrete Beispiele dazu dienen die heute unter dieser Rubrik erscheinenden drei Artikel.

G.

## Zur Lage bei Übungsbeginn

Divisionär D. Borel

### 1. Kunst und Regeln

Ausgangslagen für Übungen darzustellen ist eine Kunst, und der wahre Künstler weiss wohl, dass er sich an bestimmte, wenn auch teilweise recht primitive Regeln halten muss. Leider gibt es auch unglückliche, überlieferte Gewohnheiten.

In diesem Aufsatz geht es lediglich um zwei Thesen:

- Die Lage bei Übungsbeginn bildet ein Ganzes; es ist unzweckmässig, für die «Allgemeine Lage» und für die «Besondere Lage» getrennte Blätter zu verfassen;
- die Lage bei Übungsbeginn muss gesamthaft so frühzeitig bekanntgegeben

werden, dass die Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich ihr vor Übungsbeginn anzupassen.

Diese beiden Thesen sollten zwar selbstverständlich sein, doch wird so oft dagegen verstossen, dass es sich lohnt, sie zu erläutern. Dies geschieht auch im Bestreben, mitzuhelfen, unliebsame Spannungen zwischen Beübten und Übungsleiter zu vermeiden.

Was in der Folge gesagt wird, dürfte auf alle Arten von Übungsteilnehmern (Einheit, grösserer Verband, Stab, zivile Organisation) anwendbar sein.

### 2. Die Lage bei Übungsbeginn: ein Ganzes

Bei Übungsbeginn müssen sich die Übungsteilnehmer in die für sie angenommene Lage so gut eingelebt haben, als ob sie die Entwicklung dieser Lage miterlebt und sich bis anhin entsprechend verhalten hätten.

Die Beschreibung der Lage muss sicherlich methodisch aufgebaut, übersichtlich, anschaulich und umfassend sein. Nun hat sich aber eine Gewohnheit eingenistet, der viel häufiger nachgelebt wird, als wenn sie in einem Reglement stünde, nämlich jene, entsprechend der es angeblich immer ein Blatt für die «Allgemeine Lage» und ein anderes Blatt für die «Besondere Lage» braucht.

Natürlich darf man es so machen, aber man erlebt so viele unglückliche Folgen dieser Trennung, dass man eine andere Art des Vorgehens anregen möchte.

Wichtig ist zu erkennen, dass in Wirklichkeit – und eine Übung ist eine angenommene Wirklichkeit – eine Truppe genau weiss, was sie selber erlebt hat, in welcher Verfassung sie sich befindet und worauf sie gefasst sein muss. Sie weiss auch einiges über ihre unmittelbare Umgebung, über die weitere Umwelt und die Umstände, die zu ihrer eigenen Lage geführt haben. Wo ist hier nun der Übergang vom «Besonderen» zum «Allgemeinen»? Es wird also eine Beschreibung befürwortet, die in der «Mitte» (das heisst bei den Übungsteilnehmern) beginnt und nach und nach gegen «Aussen» schreitet (vergleichbar mit der Schilderung einer Reihe von immer grösser werdenden Ringen). Die umgekehrte Art (von «Aussen» gegen die «Mitte») ist selbstverständlich auch machbar; man glaubt aber, dass es glücklicher sei, von der «Mitte» aus zu gehen.

Die Hauptsache ist, dass man die gesamte Beschreibung als ein Ganzes betrachtet und erkennt, dass es mehr Unterteilungen gibt als nur «besondere» und «allgemeine».

Die Gewohnheit der getrennten Papiere «Allgemeine Lage» und «Beson-

dere Lage» führt sehr oft zu zeitlichen oder materiellen Lücken. Dazu folgende Beispiele:

1. Die Unterlagen tragen folgende Überschriften:

- «Allgemeine Lage gestern abend»;
- «Besondere Lage des Bataillons heute 0700».

Nun weiss man nicht, was in der Nacht auf heute «allgemein» (wie weit weg vom Bat?) geschehen ist, das auf die besondere Lage des Bataillons eine vielleicht entscheidende Auswirkung haben könnte. Der Bataillonskommandant ist daher gezwungen, den Übungsleiter darüber zu befragen ... und schon beginnt die erste Spannung.

2. Die Unterlagen weisen folgenden Inhalt auf:

- die «Allgemeine» Lage beschreibt den Rahmen von aussen her bis und mit der Kampfaufstellung und der Lage der Division;
- die «Besondere Lage» befasst sich mit den Einzelheiten der Lage des gespielten Bataillons.

Hier fehlt nun die entscheidende Zwischenstufe: das Regiment. Auch hier wird der Beübte gezwungen, einige peinliche Fragen, wie zum Beispiel «Was sind die Absichten des Regimentskommandanten?» usw. an den Übungsleiter zu stellen.

Im ersten Augenblick zweifelt vielleicht der Leser daran, dass es solche Lücken geben kann; wer hat aber nicht schon selbst derartige festgestellt? Und der alte Soldat, der diese Zeilen schreibt, darf behaupten, er lese seit dreissig Jahren immer wieder solche lückenhaften Übungsanlagen, natürlich auch neben solchen, die muster-gültig sind.

### 3. Frühe Bekanntgabe der gesamten «Lage bei Übungsbeginn»

Wenn eine Übung um 1200 beginnt, das heisst wenn von dieser Minute an die Zeit läuft und neue Ereignisse oder neue Aufträge bekannt werden, dann kann sich der Chef der Beübten und können sich alle seine «Mitbeübten» nur lagegerecht verhalten, wenn sie Zeit hatten, sich vor 1200 gedanklich und materiell in die für sie geschaffene, angenommene Lage einzuleben.

Also muss man ihnen die «Lage bei Übungsbeginn» mehrere Stunden oder sogar Tage im voraus mitteilen.

Auch für einen einzelnen Stab, der für sich allein beübt wird, braucht es in der Regel eine Anlaufzeit von mehr als zwei Stunden. Es geht nämlich nicht nur darum, dass jeder Stabsangehörige die «Lage bei Übungsbeginn» liest und sich die für ihn wichtigen Punkte besonders merkt. Es ist stets ein Stabsrapport erforderlich, an dem der Kommandant die Lage beurteilt und be-



kannt gibt, worauf man gefasst sein muss und befiehlt, alle Vorbereitungen nachzuholen, die man in der nicht gespielten Vergangenheit getroffen hätte. Wenn dies nicht geschieht, dann gleicht der Stab einer Menschengruppe, die soeben aus einem längeren Schlaf erwacht.

Ein oder sogar mehrere Tage können notwendig sein, um einem grösseren Verband – von dem angenommen wird, er liege seit mehr als nur Stunden in seinem Raum gemäss «Lage bei Übungsbeginn» – zu ermöglichen, diese konkrete Ausgangslage zu verwirklichen (namentlich um die entsprechenden Geländekenntnisse zu gewinnen).

Viel zu oft vergessen Übungsleiter diese zeitlichen Bedingungen und verursachen bei den Übungsteilnehmern das unangenehme Gefühl, die Übungsleitung hätte die Spielregeln verletzt.

Es ist vorteilhaft, in der «Voranzeige» (Grundbefehl, Allgemeiner Befehl usw.) klar folgendes bekanntzugeben (Beispiel):

«Die Übung «HEUER» beginnt am 1. Oktober, 1200; die Angaben über die Lage bei Übungsbeginn erhalten die Übungsteilnehmer am 1. Oktober, 0800.»

Unglückliche Lösungen bestehen namentlich darin, dass wie folgt vorgegangen wird:

1. Ein Blatt «Allgemeine Lage» wird recht frühzeitig vor Übungsbeginn verteilt. Mit diesem Blatt können die Beübten meistens wenig anfangen und keine konkreten Vorbereitungen treffen. Fragen sie nach Angaben über die Lage in ihrem engeren Bereich, dann gelten sie leicht ungerechtfertigterweise als ungeduldige Menschen oder als unangenehme Rechthaber, wenn sie behaupten, in Wirklichkeit wüssten sie gleichzeitig Bescheid über die eigene und die gesamte Lage oder sogar früher über die eigene als über jene der entfernten Umwelt.

2. In der Absicht, die Übungsteilnehmer zu überraschen und zu unverzüglichem Handeln zu zwingen, werden die Angaben über die Lage im engeren Bereich erst bei Übungsbeginn bekanntgegeben. Diese gut gemeinte, aber falsch überlegte Handlungsweise führt unvermeidlich zu Spannungen mit der Übungsleitung, weil die Übungsteilnehmer den Eindruck erhalten, man behandle sie unfair.

Wie oft sieht man Kommandanten, die handeln müssen, ohne recht zu wissen, über welche Mittel sie gemäss Annahme verfügen, denen die Führungshilfen vorderhand nicht helfen können, weil sie selbst noch Karten zeichnen und Tabellen erarbeiten sowie Auskünfte beschaffen müssen, und die alle mit Recht sagen: «Das hätten wir schon vorher gemacht.»

Es stimmt sicher, dass alle Führer

Überraschungen gewachsen sein müssen und fähig sein sollen, rasch zu handeln. Die Überraschungen müssen aber von einer angenommenen Lage ausgehen, in die sich die Beübten bereits gebührend einleben konnten.

Zudem muss daran erinnert werden, dass in der Wirklichkeit jeder Kommandant bestrebt ist, seine Untergebenen durch laufende Orientierung über Ereignisse und Absichten vor Überraschungen zu schützen. Es soll daraus ein Vertrauensverhältnis entstehen, das nicht getrübt werden darf, wenn der Vorgesetzte als Übungsleiter auftritt.

Negative Erfahrungen und Beobachtungen haben den Verfasser dieses Artikels veranlasst, zwei Thesen zur Lage bei Übungsbeginn aufzustellen und zu begründen. Auch der Verfasser des nächsten Artikels geht von einer nicht befriedigenden Lösung aus. Er hat bei der Organisation des Nachrichtendienstes Mängel festgestellt und deshalb ein neues Organisationsmodell für das Nachrichtenbüro entwickelt. G.

## Die Arbeitsorganisation des Nachrichtenbüros

Oblt Kurt Walser, Rdf Bat 9

Das Nachrichtenbüro eines Truppenkörpers (Bat, Rgt) wird bekanntlich durch den Nachrichtenzug (NaZ) betrieben, an dessen Spitze ein im Truppennachrichtendienst ausgebildeter Zugführer steht und dessen Hauptaufgabe es ist, alle irgendwie bekanntwerdenden Informationen zu sammeln, zu sichten, zu bewerten, zu interpretieren und schliesslich – je nach Wichtigkeit – nach unten und nach oben zu verbreiten. Um diese u.a. Aufgaben zu bewältigen, bedarf es einer leistungsfähigen Arbeitsorganisation im Nachrichtenbüro, welche den verschiedenartigen Anforderungen namentlich auch in **Druckphasen** gewachsen ist.

Im nachfolgenden wird ein Organisationsmodell vorgestellt, das nach Ansicht des Autors dazu geeignet ist, die Arbeit im Nachrichtenbüro zu systematisieren und damit transparenter und effizienter zu machen.

### 1. Aufgaben und Tätigkeit des Nachrichtenbüros im Gefecht

Von den zahlreichen Aufgaben und Tätigkeiten des NaZ, der das Nachrichtenbüro eines Truppenkörpers betreibt, seien – in unvollständiger Aufzählung – etwa die folgenden genannt:

- Erstellen von Auftragsskizzen, Entschlusskizzen und Dispositiven zu Händen der interessierten Kommandanten;
- Mithilfe beim Verschleiern und Entschleiern von Meldungen;
- Verarbeiten von eingehenden Meldungen aller Art (über Umwelt und Lage der eigenen, benachbarten und feindlichen Truppen) unter Nachführung von Journal, Sachregister und Nachrichtenkarte;
- Erstellen von Lagekarten, Nachrichtenbulletins und evtl. Mitarbeit an Nachrichtenberichten;
- Erstellen von Beilagen und Kopien von ausgehenden Befehlen;
- Nachrichtenverbreitung nach oben und nach unten durch Telephon, Funk oder Verbindungsleute;
- Organisation der Telephonbedienung und der Türkontrolle;
- Sonderaufgaben;
- u. a. m.

## 2. Organisationsformen der Nachrichtenarbeit in Schule und Praxis und deren Mängel

Ein NaZ auf Stufe Truppenkörper besteht nach Etat aus 1 Zfhr, 2 Uof und 9 NaSdt. – Dem Zfhr (der im normalen Dienstbetrieb natürlich für die Ausbildung des Nachrichtenpersonals verantwortlich ist) kommen im Gefechts-KP im wesentlichen zwei ur-eigene, persönliche und nicht-delegierbare Aufgaben zu: Er ist einerseits der Hauptverantwortliche der laufenden **Nachrichtenauswertung** und andererseits der **Stellvertreter** des Nachrichtenoffiziers im Stab. Diese zweite Aufgabe bedingt, dass er sich über alles, was im Stab geschieht, bestmöglichst auf dem laufenden zu halten versucht.

Das Nachrichtenbüro selbst setzt sich in seiner schulmässigen und auch in der Praxis weitherum üblichen Gliederung aus einem Journal- und einem Sachregisterführer sowie einem Zeichner, einem Schreiber und aus allfälligen Nebenchargen zusammen. Für alle diese Funktionen sind schon verschiedentlich umfassende **Pflichtenhefte** entwickelt worden, welche die einzelnen Tätigkeiten und deren Zusammenspiel regeln sollen.

Etwas unklar bleibt der Einsatz der Unteroffiziere. Zwar lassen sich auch für sie eine Art Pflichtenhefte definieren; es ist jedoch schwierig, ihnen eigentliche **feste** Chefaufgaben zuzuweisen (ausgenommen rein organisatorische Aufgaben, wie Einrichten des Nachrichtenbüros, Regelung der Ablösungen usw.). Dies vor allem deshalb, weil der Zugführer als hauptverantwortlicher Chef des Nachrichtenbüros



bei zahlreichen nachrichtendienstlichen Aufgaben **direkt** führen möchte, mit anderen Worten also seine Weisungen unmittelbar den Nachrichtensoldaten erteilt und deren Ausführung auch selbst überwacht. Eine solche direkte Führung stellt angesichts der kleinen personellen Kontrollspanne im Normalfall denn auch keine namhaften Probleme. Wenn nun aber die zeitliche und sachliche Aufgabenkonzentration zunimmt, der Betrieb also unter Druck gerät, sieht sich der Zugführer dazu gezwungen, je nachdem die eine oder andere Charge im Nachrichtenbüro personell zu verstärken, unter Umständen eine neu zu bilden und fallweise gewisse Aufgaben an die Unteroffiziere zu delegieren, welche diese dann unter Beizug von nicht anderweitig beschäftigten Nachrichtensoldaten mehr oder weniger selbständig bearbeiten.

Das hier grob skizzierte Modell der organisatorischen Grundstruktur der Nachrichtenarbeit, das zur Bewältigung von ausserordentlichen Aufgaben bzw. Aufgabenvolumen von Fall zu Fall durch improvisierte ad-hoc-Organisationsformen ergänzt wird, ist in dieser oder jener Variante in der Praxis recht verbreitet. Es weist hingegen etliche «systemimmanente» **Mängel** auf, welche sich im wesentlichen durch die folgenden drei Punkte charakterisieren lassen:

1. Dem Nachrichtenzugführer obliegt neben seinen Führungs- und Dispositionsaufgaben bekanntlich auch ein angestammter Aufgabenbereich von rein ausführender bzw. rezeptiver Natur: einerseits die Detailauswertung des eintreffenden Nachrichtenstroms und andererseits das à-jour-Halten seines Überblicks über das Gesamtgeschehen. – Es liegt auf der Hand, dass er in Druckphasen, in denen all die genannten Aufgaben gleichzeitig und flutartig auf ihn zukommen, nicht selten überfordert wird. Die Organisationsstruktur seines Nachrichtenbüros kommt ihm in dieser Situation nicht entgegen; sie ruft im Gegenteil zu allem Überfluss noch nach Anpassungsentscheiden und -massnahmen in eigener Sache (kurzfristige UmDispositionen im Personaleinsatz), welche nicht immer ganz leicht zu treffen sind und auf jeden Fall kostbare Zeit benötigen.

2. Es leuchtet ein, dass ein solcher-massen zwar emsig arbeitendes, aber durch zahlreiche improvisierte ad-hoc-Organisationsmassnahmen sowohl nach innen wie nach aussen unübersichtlich gewordenes Nachrichtenbüro der Transparenz im Nachrichtengeschehen nicht gerade förderlich ist. Kaum jemand weiss mehr, wer was tut, bzw. an wen er sich denn nun mit seinem Anliegen wenden soll. – Dass solches mitunter auch der Effizienz scha-

det, mit der gearbeitet wird, bedarf wohl keiner weiteren Erläuterung.

3. Unbefriedigend wirkt in den bisher erwähnten Situationen namentlich auch die organisatorische Eingliederung der Unteroffiziere. – Es zeigt sich nachgerade immer wieder, dass diese mit militärischer Autorität ausgestatteten Unterführer nur dann dazu bereit sind, sich mit den ihnen zugedachten Rollen zu identifizieren und dabei ihr Bestes zu leisten, wenn man sie mit festen und ständigen Führungsaufgaben und -kompetenzen betraut. Ist das nicht der Fall, darf man auch nur halberzige Leistungen verlangen.

### 3. Zielsetzungen für ein Organisationsmodell

Fragen wir uns nun nach den wichtigsten Zielsetzungen, denen die Arbeitsorganisation im Nachrichtenbüro genügen soll und die bei der Konzipierung einer Organisationsstruktur für die Nachrichtenarbeit zu beachten sind.

– Der Betrieb im Nachrichtenbüro soll durch eine entsprechende Arbeitsorganisationsstruktur so systematisiert werden, dass auch in Druckphasen effizient und mit möglichst wenig Reibungsverlust gearbeitet werden kann.

– Diese Organisationsstruktur soll durch eine hinreichende, nach innen und aussen manifeste Transparenz der verschiedenen Aufgaben- und Verantwortlichkeitsträger gekennzeichnet sein und damit möglichst kurze und direkte Informationswege für den Nachrichtenfluss verfügbar machen.

– In einer zweckmässigen Organisationsstruktur sind die Unteroffiziere so eingegliedert, dass jedem von ihnen ein fester und ständiger Führungsaufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereich zukommt. Der Zugführer soll gleichzeitig soweit von Führungs- und Organisationsaufgaben entlastet werden, dass ihm genügend Zeit zur Wahrnehmung seiner (nicht delegierbaren) Auswertungsaufgaben zur Verfügung steht.

– Die Organisationsstruktur soll last but not least dem Teamgeist im Nachrichtenzug förderlich sein; sie soll mit anderen Worten die Entstehung eines «Klimas» ermöglichen, in dem nicht jeder für sich, sondern jeder dem anderen in die Hand arbeitet – ein Umstand, der übrigens wiederum höchst positive Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz zeitigen dürfte.

Im nachfolgenden wird der Versuch unternommen, ein Organisationsmodell zu skizzieren, das den genannten Zielsetzungen zu entsprechen und dabei den ganzen Aufgabenbereich abzudecken trachtet.

## 4. Ein Organisationsmodell für das Nachrichtenbüro

### 4.1 Grundkonzept

Es war die Absicht des Verfassers, für die Tätigkeit seines Nachrichtenbüros einen formalen Strukturrahmen zu finden, der es erlauben sollte, einen möglichst grossen Anteil der insgesamt anfallenden Aufgaben **systematisch** zu bewältigen.

Ein erster Strukturierungsansatz bestand einmal darin, den Katalog aller möglichen Aufgaben des Nachrichtenzugs in verschiedene Sach- und Tätigkeitsgebiete zu gruppieren. – Grundsätzlich waren hierbei natürlich mehrere Lösungen denkbar; aus zahlreichen Erwägungen heraus erwies sich schliesslich jedoch eine Aufgliederung des Gesamtfeldes der nachrichtendienstlichen Tätigkeiten in die folgenden drei Bereiche als zweckmässig:

Organisation,  
Dokumentation,  
Kommunikation.

Wie unschwer zu erkennen ist, fallen in den Bereich **Organisation** alle mit dem Personaleinsatz, dem Einrichten und dem kontinuierlichen Betrieb des Nachrichtenbüros zusammenhängenden «infrastrukturellen» Aufgaben, während die **Dokumentation** sinngemäss das Sammeln, Klassifizieren, Auswerten, Erstellen und Nachführen von nachrichtendienstlichen Dokumenten aller Art miteinschliesst. Im Bereich **Kommunikation** lassen sich endlich all jene Tätigkeiten zusammenfassen, welche der Schaffung, Aufrechterhaltung und Abwicklung der vielfältigen Beziehungen zwischen Nachrichtenbüro und Umwelt dienen (Nachrichtenein- und -ausgänge aller Art).

### 4.2 Die Komponenten des Organisationsmodells und ihre Implementierung

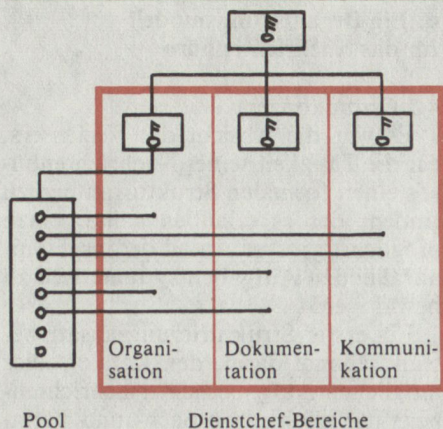
Basierend auf diesem Grundkonzept einer sachbezogenen Aufgliederung des gesamten nachrichtendienstlichen Aufgabenfeldes in drei Bereiche lässt sich nun ein einfaches Organisationsmodell entwerfen, das in seiner Struktur im wesentlichen durch die folgenden zwei Komponenten geprägt ist:

– die **Führungsaufgaben** werden in einem **Dienstchefsystem** institutionalisiert, d. h., für jeden der oben spezifizierten Sachbereiche wird ein Dienstchef eingesetzt;

– Die Wahrnehmung der **Ausführungsaufgaben** erfolgt durch ein **Pool-system**, in dem das ausführende Nachrichtenpersonal organisatorisch zusammengefasst ist.

Als Dienstchefs fungieren in erster Linie die Unteroffiziere, bei Bedarf ergänzt durch besonders fähige Gefreite oder Soldaten. Sie sind für die Füh-





rung ihres Aufgabenbereichs durchwegs selbst verantwortlich und besitzen die dazu notwendigen Kompetenzen; namentlich können sie aus dem «Pool» Nachrichtensoldaten anfordern und ihnen bestimmte Aufträge in ihrem Aufgabenbereich erteilen. Sind diese Aufträge erledigt, kehren die Nachrichtensoldaten grundsätzlich wieder in den Pool zurück und sind dort aufs neue verfügbar. Die Verwaltung des Pools selbst, d. h. die Planung der Arbeitseinsätze (soweit diese voraussehbar sind) und die Kontrolle der effektiv geleisteten Arbeitszeiten, bilden zusammen eine eigenständige Chefaufgabe, welche sinngemäss dem Aufgabenkreis des Dienstchefs Organisation zuzuordnen ist.

Diese Organisationsform weist den grossen Vorteil auf, dass sie sich im Zeitablauf dynamisch an wechselnde Aufgabenvolumen und -zusammensetzungen anzupassen vermag, ohne sich in ihrer Grundstruktur ändern zu müssen. (Transparenz!) – Selbstverständlich ist es bei reduziertem KP-Bereitschaftsgrad ohne weiteres möglich, dass ein oder zwei Dienstchefs stellvertretend alle drei Aufgabenbereiche betreuen.

Die **Implementierung** dieses Organisationsmodells in der Praxis dürfte im allgemeinen ohne wesentliche Probleme vor sich gehen. Zwei Punkte gilt es jedoch zu beachten:

1. Sämtliche Angehörigen des Nachrichtenzugs, aber auch die Mitglieder des Stabes und die Verbindungsleute, sind über das Organisationskonzept des Nachrichtenbüros zu orientieren. Namentlich von den Nachrichtensoldaten wird viel Flexibilität und Einsatzbereitschaft unter wechselnden Aufträgen und Unterstellungsverhältnissen erwartet, was diese nur dann aufbringen werden, wenn die notwendige Einsicht in die Zusammenhänge vorhanden ist.

2. Die Institution des «Pools» birgt einige Eigenarten in sich, die bei Nichtbeachtung zu Schwierigkeiten führen können. So kommt es etwa vor, dass in Druckphasen die Arbeitseinsatzpla-

nung über den Haufen geworfen wird und dass zwei oder gar drei Dienstchefs gleichzeitig dieselben Nachrichtensoldaten beanspruchen möchten. In solchen und ähnlichen Situationen ist es dann erforderlich, dass der Zugführer gewisse «Vorfahrregeln» schafft, welche die Verhältnisse klären. – In der Praxis finden die Beteiligten erfahrungsgemäss jedoch vielfach auch ohne explizite Regelung gangbare Auswege, vor allem natürlich dann, wenn im Nachrichtenzug ein guter Teamgeist herrscht.

#### 4.3 Würdigung

Die **Vorteile** des hier beschriebenen Organisationsmodells lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es ermöglicht auch in Druckphasen eine geordnete, systematische und transparente Nachrichtenarbeit mit relativ kurzen, direkten Informationswegen, da die Kontakte mit der «Umwelt» des Nachrichtenbüros grundsätzlich unmittelbar über die zuständigen Dienstchefs verlaufen können.
- Die Unteroffiziere haben Gelegenheit, sich einen eigenständigen Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereich aufzubauen, was sich, wie die Erfahrungen des Verfassers gezeigt haben, positiv auf ihre Arbeitszufriedenheit, ihre Initiative und ihren Einsatzwillen auswirkt. – Andererseits wird der Nachrichtenzugführer von zahlreichen Aufgaben entlastet, die andere ebenso gut wie er erfüllen können. Er gewinnt dadurch Zeit, um sich vermehrt der Analyse komplexerer Nachrichtenbeschaffungs- und -auswertungsprobleme zu widmen und entsprechende Massnahmen und Aktionen vorzubereiten.

Die vorgestellte Organisationsform begünstigt im weiteren auch, wie die Erfahrungen bestätigt haben, die Gruppenkoordination innerhalb des Nachrichtenzugs. Ihre erfolgreiche Realisierung und Anwendung ist allerdings an die Voraussetzung geknüpft, dass fähige Unteroffiziere und flexible, vielseitig einsetzbare Nachrichtensoldaten zur Verfügung stehen – eine Forderung, die sich nur in anspruchsvoller Detailarbeit während des WKs erreichen lässt.

Der letzte Artikel unter dieser Rubrik befasst sich mit der Bedeutung der körperlichen Leistungsfähigkeit. Es wird aufgezeigt, wie der Sport in WK und andere Dienstleistungen integriert werden soll. Gleichzeitig geht ein Appell an alle militärischen Chefs, der körperlichen Fitness des Wehrmannes die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.

## Förderung der körperlichen Leistungsfähigkeit im Truppenkörper

Maj Benno Schulthess, Kdt Inf Bat 31

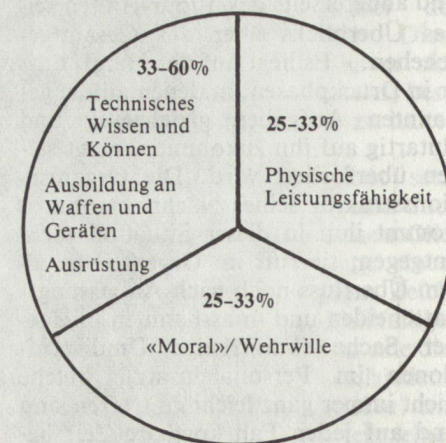
### 1. Zum Inhalt

Der vorliegende Beitrag geht aus von der körperlichen Leistungsfähigkeit als Faktor der Kriegstüchtigkeit. Er beschäftigt sich nicht mit dem Sonderproblem des Spitzensports, klammert auch die detaillierte Behandlung des Sports in Rekruten- und Offiziersschulen bewusst aus.

### 2. Körperliche Leistungsfähigkeit als Faktor der Kriegstüchtigkeit

Auch in technisch orientierten und eher intellektuelle Fähigkeiten fordernden Funktionen bedeutet die physische Basis, das Instandhalten des Organismus eine Voraussetzung unserer Gesamtleistung. Um den technischen Anforderungen langfristig zu genügen, aber auch um die uns eigene «Moral», unseren «Wehrwillen» durchzuhalten, braucht es ein gutes Stück gesunden physischen Leistungsvermögens. Dieses Leistungsvermögen ist nicht allein ein natürliches Mitbringsel, sondern bedarf der bewussten Erhaltung und Förderung.

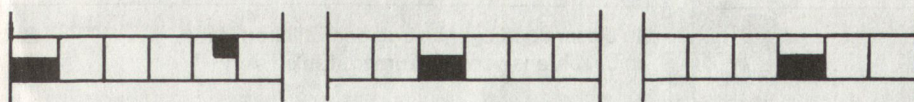
In diesem Sinne beruht die Kriegstüchtigkeit – meines Erachtens auch in technischen Funktionen – auf 3 Grundelementen:



### 3. Die richtige Dosierung

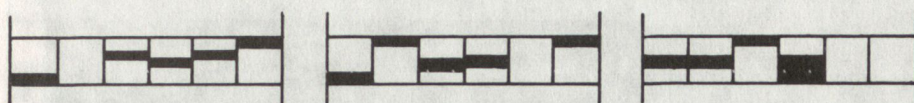
Das Milizsystem beruht auf der Idee der Erhaltung einer Basisleistung aller Wehrmänner auch ausserhalb der Dienstleistungen. Auch hier stützen wir auf die obgenannten drei Elemente ab. Gerade Wiederholungskurse sollen deshalb alle 3 Elemente nicht auf Anlernstufe, sondern auf Anwendungsstufe anpacken. Einer grundsätz-





Falsche Belastung mit wenigen Parforce-Leistungen

← 3 Wochen WK →



Richtige Belastung mit regelmässigem Spiel und Sport

lichen Basisleistung in technischem Wissen und Können steht eine gesunde Einstellung («Moral»/Wehrwille) und eine gesunde physische Leistungsfähigkeit als selbstverständliche Grundforderung gegenüber. Während des Wiederholungskurses geht es nicht darum, sporadische Parforce-Leistungen zu erbringen, sondern primär um Impulse, die den Wehrmann veranlassen, nach Dienstende, d.h. ausserhalb des Dienstes, seine physische Fitness zu erhalten und zu fördern.

#### 4. «Höhere» Truppenkurse

Die Identifikation militärischer Chefs mit der Selbstverständlichkeit dieses Vorgehens setzt eine entsprechende Praxis in taktischen Kursen, Zentralschulen usw. voraus. Diesbezüglich muss ich aus meiner Sicht auf eine ausgesprochene Lücke hinweisen. Spiel und Sport mit dem Ziel der Anregung sind kein Zeitverlust. Zweifellos wird bei regelmässigem Sport im Verhältnis von z.B. 1 H Sport (inkl. Hygiene usw.) zu z.B. 7-9 H theoretisch-technischer Arbeit über Tage und Wochen hinaus ein besseres Ergebnis re-

sultieren als bei der Beschränkung auf den theoretisch-technischen Teil. Darüber hinaus besteht das Bedürfnis des guten Beispiels, der Gewohnheit, der Identifikation sowie die Notwendigkeit der Ausbildung unserer Chefs auch auf diesem Gebiet.

#### 5. Schlussfolgerungen

Die Schlussfolgerungen mögen wie folgt zusammengefasst werden:

##### Körpertraining im WK

a) «Test» am WK-Beginn mit dem Ziel des Wissens um die geforderte Basisleistung.

b) Täglich Spiel und Sport mit dem Ziel der Anregung.

##### Körpertraining in anderen Dienstleistungen

(Taktische Kurse usw.)

Wie WK:

Mit dem guten Beispiel vorangehen.

Selbstverständliche Grundforderung von 1 Stunde Sport und Hygiene pro Mann und Tag.

#### Wettbewerb Nr. 9/1979

Die Wettbewerbsfrage in dieser Nummer weicht von der üblichen Praxis ab. Sie dient der Gestaltung des Jahreskonzeptes 1980.

##### Frage

Welche Themen aus dem Bereich «Ausbildung und Führung» möchten Sie in nächster Zukunft bearbeitet sehen?

##### Einsendungen:

Bitte bis Ende September 1979 an: Major i GSt Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

#### Auflösung des Wettbewerbs Nr. 6/1979

Es galt, 10 unbemannte Nebenarbeitsplätze zu beschreiben.

##### Buchpreisgewinner:

Lt Schmiedlin Stefan, Füs Kp II/54, Bernerring 63, 4054 Basel.

Oblt Hess Ernst, Motf Of San Kp III/6, Könizstrasse 47, 3008 Bern.

Lt Isler J., Str Pol Kp 4, Clabina 24, 3954 Leukerbad.

Lt Kobler Bernard, Rdf Kp I/2, Rebstockhalde 26, 6008 Luzern.

Die Lösung von Lt Schmiedlin wird in der nächsten Nummer publiziert. ■

#### Bücher und Autoren:

##### Chronik des Zweiten Weltkrieges

Von Andreas Hillgruber und Gerhard Hümmlchen. 344 Seiten. Droste-Verlag, Düsseldorf 1978

Es ist sehr zu begrüßen, dass die 1966 erschienene und seit längerer Zeit vergriffene «Chronik des Zweiten Weltkrieges» als durchgesehene und ergänzte Taschenbuchausgabe neu herausgegeben worden ist. Das von zwei namhaften Historikern verfasste und den neuesten Forschungsstand berücksichtigende Kalendarium enthält die wichtigsten militärischen und politischen Ereignisse von 1939 bis 1945 Tag für Tag in streng chronologischer Folge. Es will keine militärgeschichtliche Darstellung in Kurzform sein, sondern als übersichtliches Nachschlagewerk und als verlässlicher Leitfaden zur schnellen Orientierung dienen. Die Fülle präziser und in lexikalisch knapper Form gehaltener Angaben wird

dem Leser durch ein fast 50 Seiten umfassendes Register von Personen- und Ortsnamen sowie der eingesetzten Truppenverbände zusätzlich erschlossen.

Rudolf Steiger

##### Panzerabwehrkanonen 1916-1977

Von Franz Kosar. 195 Seiten. Motorbuch-Verlag, Stuttgart 1978.

Über die Entwicklung der Panzerwaffe ist viel geschrieben worden und wird auch in Zukunft viel geschrieben werden. Um so erstaunlicher ist die Feststellung, dass der Kanone als Träger der Panzerabwehr kaum gebührend in der Literatur gedacht wurde. So waren es doch die Artilleriegeschütze, die als einzige wirksame Waffe die ersten Panzer während des Ersten Weltkrieges bekämpften. In kürzester Zeit erfolgte eine erstaunliche Entwicklung vom konventionellen Artilleriegeschütz zur leistungsfähigen Panzerabwehrkanone mit extrem hohen Anfangsgeschwindigkeiten und immer grösseren Kalibern. Im Wett-

kampf zwischen dem Panzer und der Panzerabwehrkanone musste der Zeitpunkt eintreten, in dem das System des gezogenen und ungepanzerten Geschützes unweigerlich den kürzeren zog. Lösungen wurden gesucht und teilweise gefunden im rückstossfreien Geschütz, vor allem aber im gepanzerten und beweglichen Panzerjäger in seinen verschiedenen Versionen. Die Tatsache, dass die Rakete über eine bessere Reichweite und eine grössere Durchschlagsleistung verfügt, hat jedoch keineswegs zur Folge, dass die Panzerabwehrkanone überflüssig geworden ist. Die unbestreitbaren Vorteile des Geschützes ergänzen die Möglichkeiten der Rakete im Rahmen der Panzerabwehr. Neben der Darstellung der geschichtlichen und waffentechnischen Entwicklung der Panzerabwehrkanone hat der Verfasser in anschaulicher und kompetenter Weise die Wirkung der Geschosse auf die Panzer dargelegt und eine ausgezeichnete Tabelle von technischen Daten der bekannten Panzerabwehrkanonen zusammengestellt.

Brigadier H. Wanner