

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 146 (1980)  
**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:** 09.02.2026

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



# Ausbildung und Führung

## Gedanken zur Stabsarbeit im Kampf

Major i Gst Urs Leupin, Stab F Div 8

### 1. Problemstellung

1.1. Die in der Truppenführung (TF) enthaltenen Bestimmungen über Stabsarbeit werden in internen Stabsordnungen und Kommandantenweisungen sinnvoll ergänzt und in Übungen laufend praktisch geschult und verfeinert. Dabei wird allerdings diese Schulung, teils aus zeitlichen Gründen, oft auf Planungs- und Bezugsphasen beschränkt und die **eigentliche Stabs-tätigkeit im Kampf** (Kampfführung im «Zeitverhältnis 1:1») **kommt zu kurz**. Ein bevorstehender Übungsabbruch beschneidet oft wertvolle gedankliche Arbeit und kreative Beiträge von Kommandanten und Führungshilfen und unterbindet somit auch überprüfbare Führungssituationen; Krisenlagen mit der Fülle ihrer Probleme kommen oft nicht oder nur teilweise zu ihrer Bewältigung. Die Folge ist eine zweifache: Einmal kommen **wesentliche Merkmale der «Stabs-tätigkeit im Kampf» nicht zum Tragen** und/oder gehen mangels Auswertung unter, und zum andern besteht deshalb die **Tendenz**, den für Planungs- und Bezugsphasen geltenden und zutreffenden **Entschluss-mechanismus und Stabsrhythmus «tel quel» auch auf die Stabsarbeit im Kampf zu übertragen**, ohne diesen typischen Merkmalen Rechnung zu tragen.

1.2. Das Vorhandensein des bezogenen (und allenfalls überprüften) Grundentschlusses sowie der vorbehaltenen Entschlüsse vorausgesetzt, greife ich **zwei Merkmale** aus der Phase der Kampfführung heraus.

- Einmal erhalten die ständig und in gemischter Reihenfolge eintreffenden **Nachrichtensmeldungen über «Ereignisse»** (Umwelt, Kampfhandlungen), eigene und gegnerische, Bedeutungen von **unterschiedlicher Auswirkung**, wie

sie in einer Planung nie zum Ausdruck kommen können;

- zum andern wird jeder Führungsgelhilfe sowie der Stab als Ganzes **mit veränderten Lagen konfrontiert**, deren Bearbeitung in Art und Umfang, modellhaft, nie abschliessend prognostiziert werden kann.

Wenn sich Führungsgelhilfen und Stab, auf welcher Stufe auch immer, mit dem bezogenen Dispositiv (Grundentschluss) und den vorbehaltenen Entschlüssen begnügen und sich durch Anzeichen oder sogar durch den Beginn von Kampfhandlungen überraschen lassen, besteht die **echte Gefahr**,  
– dass Führungshilfen, mangels dieses Alternativdenkens, zeitlich und materiell unvollständig (einzeln für sich und losgelöst vom Ganzen) arbeiten, und  
– dass der Stab als Gremium, ins Offside geraten, dem Kommandanten kein taugliches Führungsinstrument mehr sein kann (Tendenz zur Ad-hoc-Führung im Felde, als logische Auswirkung!)

1.3. Aber: **Die Gewährleistung der permanenten Handlungsfähigkeit des Stabes** (TF 77, analog TF 87,4) bedeutet meines Erachtens, **jederzeit und auf allen Fachgebieten**, in der Lage zu sein, den Grundsatzentschluss mit den eingesetzten Führungsmitteln zu verwirklichen, oder diesen, aufgrund einer beurteilten, veränderten Lage, zu modifizieren oder einen vorbehaltenen Entschluss (unverändert oder angepasst) auszulösen und zu realisieren.

Es gilt, dieses Erfordernis, vor allem im Kampf, zu garantieren.

Unter Berücksichtigung der in Ziffer 1.2. aufgeführten Merkmale sehe ich – in Abweichung zur reinen, eher stabilen Planungsphase – **in der Stabsarbeit im Kampf folgende zwei erhöhte Stellenwerte**:

- Für den Führungsgelhilfen: Erhöhte Anforderungen zur jederzeitigen umfassenden Beitragsbereitschaft im Kollektiv (unten, Ziffer 2).

- Für den Stab: Erhöhte Gewichtung der Orientierungs- und Lagebeurteilungsphase im Rapportwesen (unten, Ziffer 3).

### 2. Erhöhte Anforderungen an Führungsgelhilfen

«Der Führer braucht Gehilfen, die ihn in der Durchführung seiner zahlreichen Aufgaben beraten und unterstützen» (TF 74).

Jeder Führungsgelhilfe ist, seiner Funktion entsprechend, verpflichtet,  
– sich jederzeit im neuen Problemfeld zurechtzufinden, d.h., sich vorzubereiten, sich selbst zu orientieren und sich à jour zu halten (nachstehend 2.1.–2.3.), sowie  
– alternativ vor auszudenken und ak-

tiv, allenfalls zeitlich gestaffelt, zu handeln (nachstehend 2.4.–2.6.).

### Erfordernisse zur Verwirklichung:

#### 2.1. «Sich selbständig, rechtzeitig und umfassend vorbereiten»

**Prinzip:** Es gilt, sich auf seinen erstmaligen und/oder unterbrochenen «**Einstieg**» in die Arbeit vorzubereiten durch Einrichten des persönlichen Arbeitsplatzes und des Arbeitsraumes, sowie durch Bereitlegen **aller** zur Verfügung stehenden Hilfsmittel und natürlichen Anschauungsmaterialien (Prokischreiber nur bei der Ausbildung!), inklusive der Quellen (Reglemente, Weisungen, Tabellen usw.) mit exakten Massen und Werten.

**Folge: Vorhandensein** handwerklicher Ausrüstung!

#### 2.2. «Sich permanent und auftragskonform selbstorientieren»

**Prinzip:** Es gilt, für einmal bildlich gesprochen,

- den **Polarstern** (= Auftrag) zu kennen und in seiner Analyse zu realisieren, um deshalb auch in der Lage zu sein;

- **Norden** (= stabsgemeinsame, auftragskonforme Zielbearbeitung) mit Hilfe des

- **Kompasses** (= persönliches Können) zu finden!

Aufgrund eintreffender «Ereignisse» muss jedermann Norden suchen, finden und sich darnach ausrichten, «wissen, worum es sich handelt».

**Folge: Vorhandensein** der geistigen Fähigkeit, um überhaupt im Sinne des Ganzen arbeiten zu können!

#### 2.3. «Sich permanent und auftragskonform à-jour-halten»

**Prinzip:** Nur aufgrund genauester und nachgeführter Arbeitsunterlagen mit stetigem Alternativdenken ist ein **fehlerfreies Erarbeiten der festen Randbedingungen** (Tatsachen, techn. Werte, Berechnungen, Auflagen usw.) möglich. Diese Randbedingungen legen die **Bandbreite der Entschlussfreiheit** fest. Diese kann kampfftruppenmässig und fachdienstlich bezogen evtl. unterschiedlich sein, muss sich aber auf den Kommandantenentschluss ausrichten.

**Folge: Die Fähigkeit**, jederzeit, gleichsam Zwischenbilanz ziehend, aussagekräftig die Problem-, Auftrags- und allenfalls Antragskataloge zu erstellen, zu orientieren, zu melden und Weiterbearbeitungsanordnungen ins Auge fassen zu können. Im übrigen gehen aus dieser «Buchhaltung» lückenlos Entstehung, Inhalt und Umfang der Arbeit hervor und



wird eine taktische und logistische Führung auf die Seriosität ihrer Durchführbarkeit hin garantiert (keine Alibibeiträge).

#### 2.4. «Arbeit mit aussagekräftigen Konzepten»

**Prinzip:** Als Momentaufnahme (nicht nur für Rapporte) liefert selbst ein Grobkonzept aussagekräftig die eben erwähnten unumstösslichen Randbedingungen, und zeigt somit auch allfällige zur Durchführung des Entschlusses notwendige taktische und technische Anträge an den Vorgesetzten auf.

**Folge: Die Fähigkeit,** aufgrund eines solchen minimalen Grobkonzeptes konstruktive Beiträge im Ablauf des Entschlussmechanismus jederzeit vorzutragen und sich rechtzeitig, innerhalb der erwähnten Bandbreite, veränderten Verhältnissen flexibel anzupassen und Konsequenzen in die Tat umzusetzen.

#### 2.5. «Klarheit im Ausdruck»

**Prinzip:** Vermehrter Gebrauch der bildlichen Darstellung (setzt vorgängig die gedankliche Verarbeitung voraus) und der klärenden Einleitung im Sprechverkehr mit, alternativ, «Anfrage, Antrag, Meldung, Befehl».

**Folge: Die Adressaten** hören, sehen, denken mit und verstehen; sie skizzieren allenfalls; geschrieben wird vom Sekretär.

#### 2.6. «Der Lage angepasster Stabsrhythmus (Pflicht zur Mithilfe eines jeden!)»

**Prinzip:** Anträge zu Sofortmassnahmen und Vorbefehlen aufgrund der Dringlichkeitspläne, bringen den rechtzeitigen «Einstieg» der Adressaten, Zeitgewinn auf allen Stufen, Ruhe in der Arbeit und Sicherheit in der Durchführung (TF 83-86).

Eine Selbstverständlichkeit ist das dauernde protokollarische Festhalten: Was durch wen, wann und wie zu übermitteln ist und übermittelt wurde.

**Folge: Die Adressaten** haben alle die gleiche faire Chance, gedanklich rechtzeitig auf «Norden» parallel gestellt zu werden.

Durch Einhalten dieser sechs gerade in der Kampfführung äusserst wichtigen Grundsätze, dürfte ein grosser persönlicher Anteil der Führungsgehilfen dafür, dass der Stab allen Aufgaben gewachsen ist und ohne Unterbruch handlungsfähig sein sollte (TF 77), gewährleistet sein. – Gleichzeitig wird erreicht, dass die Führungsgehilfen in der Beurteilung der ihr Fachgebiet betreffenden «Ereignisse» den Sinn für

**Mass und Relation** besitzen; mögliche Unruhe und Hektik, mit der Gefahr der Übertragung auf den ganzen Stab, werden im Keime erstickt.

#### 3. Erhöhte Gewichtung der Orientierungs- und Lagebeurteilungsphase im Rapportwesen

Jede Stabsarbeit wird ausgelöst durch Elemente wie Auftrag, Absicht des Vorgesetzten, Vorbefehl, Anzeichen von Lageänderungen usw. Einzig im Stabsrhythmus selbst (Anzahl und Ausgestaltung der Rapporte, Staffe- lung der Befehlsgebung usw.) unterscheidet sich ein Stab eines grossen Verbandes etwa von einem Bat/Abt-Stab. Der Arbeit aller Stäbe aber gemeinsam ist die Forderung (abgeleitet aus TF 79), dass **jede für die Führung notwendige Stabsarbeit erleichternd sein muss und nicht belastend sein darf**, und zwar für drei Empfänger:

- für den **Kommandanten** (als Empfänger von Beurteilungen, Lösungsvorschlägen und Fachbeiträgen), als auch
- für **alle Mitarbeiter** des Stabes selbst (als Mithörer im horizontalen Gespräch), und erst recht
- für den **Untergebenen** (als Empfänger von Befehlen).

**Güte und Wert** der Arbeit eines Stabsangehörigen, und eines Stabes als Ganzes, können meines Erachtens zur Hauptsache an der erleichternden oder aber an der eher belastenden Wirkung gemessen werden. Der auf operativer Stufe verwendete Begriff von **Schaffung günstiger Voraussetzungen** kann sinngemäss auch hier verwendet werden.

##### 3.1. Bis zur Lagebeurteilung («Orientierungsphase»)

Jeder Lagebeurteilung geht eine **eingehende Orientierung voraus**. Mit Art und Umfang der in dieser Orientierungsphase investierten Seriosität, steht oder fällt der ganze Entschlussmechanismus, insbesondere in der Kampfführung. Die Anwendung der obigen sechs Grundsätze vorausgesetzt, hat **diese Orientierungsphase** im Sinne einer Standortbestimmung **zu umfassen** (insbesondere auch für die weitere Arbeit):

– **Bilanzierung von Tatsachen: Zweck:** Sich Klarheit verschaffen über die Entwicklung angeordneter Massnahmen (Soll-/Ist-Zustand), analog der angelsächsischen Protokollführung, welche immer mit dem Traktandum «To consider any matters arising from the previous meeting» beginnt. (Beispiel: Stand der Verwirklichung der Sofortmassnahmen, Stand des Befehlsflusses, Stand des Übermittlungs-

netzes, Divergenzen zwischen gewollter und erreichter Wirkung in einzelnen Gebieten usw.). – Die Bilanzierung besteht in kurzen Mitteilungen und der Bekanntgabe allfälliger Korrekturmassnahmen.

– **Parallelstellung der Gedanken** aller auf das neue zu verfolgende Ziel durch Bekanntgabe der Elemente, welche die spezifische und neue Stabsarbeit nötig machen. **Zweck:** Durch diese «Eichung sämtlicher Kompassse auf Norden» wird die gemeinsame Zielverfolgung gewährleistet.

– **Erkennen der Probleme und Zeitverhältnisse: Zweck:** Festlegen, nach Priorität, ihrer Behandlung; Anordnung interner Bearbeitungsmassnahmen (Ausscheiden von Arbeitsgruppen, Hinweise für Vorträge zum nachfolgenden «Lagerapport» usw.); Protokollführung ist notwendig.

Die Bedeutung dieser Orientierungsphase liegt in der **Gewährleistung der permanenten Handlungsfähigkeit des Stabes (TF 77)**. Nur in Planungsarbeiten ist man versucht, diesen Teil der Stabsarbeit zur «Einarbeitungszeit» abzuwerten. Aber der die Stabsarbeit in der Führung im Kampf immer wieder auslösende Ereignisfächer bestätigt, dass gerade die Bewältigung dieser Orientierungsphase eine dauernde Aufgabe ist (analog TF 87,4) und es eben gilt, diese Auslösungsereignisse in ihrer **Tragweite** zu erfassen, zu bewerten und einzuordnen.

##### 3.2. Die neue Lagebeurteilung

**Zweck jeder Lagebeurteilung** ist die Ermöglichung der Entschlussfassung. Während in erstmaligen Planungs- und Bezugsphasen die reibungslose Verwirklichung des taktischen Entschlusses nie in Frage gestellt sein sollte, gelten in der Führung im Kampf diesbezüglich andere Massstäbe; dem Stellenwert der zwei «Rapportteile» **Eigentliche Lagebeurteilung und Zwischenbilanz vor dem Entschluss, kommt eine eminente Bedeutung zu**.

###### 3.2.1. Eigentliche Lagebeurteilung

Ausgangspunkt in der Führung im Kampf ist die Beantwortung der Grundsatzfrage, ob und inwieweit die neue Lage von der, dem getroffenen Grundentschluss und den vorbehaltenen Entschlüssen zugrundegelegten, Beurteilung abweicht. Nur allzu oft geraten die in der Planungsphase getroffenen Überlegungen jetzt unverständlicherweise in Vergessenheit und werden in der Kampfsituation nicht mehr herangezogen. Und: Die erstmalige gedankliche Konfrontation mit einer völlig neuen Lage sollte die Ausnahme sein!

Jetzt gilt es, die vor dem Grundentschluss und den vorbehaltenen Ent-



schlüssen getroffenen, taktischen und fachdienstbezogenen Überlegungen mit der neuen Lage in Verbindung zu bringen, allenfalls anzupassen und zu präsentieren.

Die Präsentation hat wiederum zu umfassen: Die Erarbeitung und Kenntnis der (evtl. neuen) Randbedingungen sowie die Beurteilung (= Wertung) der Bandbreite der Entschlussfreiheit; nur dies erlaubt die jederzeitige beleg- und begründbare Beantwortung von Kommandantenrückfragen (etwa zur Bestätigung oder Anpassung eines geplanten vorbehaltenen Entschlusses).

#### Beispiel:

– **Nachrichten:** Wesentlich ist das Erkennen der **Krisenlage im gegnerischen**, nicht im eigenen, **Schlüsselgelände**, um daraus die Konsequenzen zu ziehen! (Woher, wann, womit, wodurch und wohin der Gegner den Kampf geführt hat und weiter führen kann [nie wird!]).

– In der Beurteilung der Möglichkeiten auch nach ihrer Wahrscheinlichkeit (nicht nur Gefährlichkeit) liegt auch ein Merkmal für die Führung im Kampf. – Die **Identifizierung des Kommandanten** mit der Feindauffassung ist ein wesentlicher Beitrag zur erwähnten Parallelstellung!

– **Front:** Wesentlich ist das Erkennen der **Krisenlage im eigenen Schlüsselgelände** (weicht oft vom gegnerischen ab) in bezug auf den **Stand der Auftrags-erfüllung** sowie für **Kampfkraftbeurteilung** der einzelnen Verbände. Damit zeigt sich auch, dass Nachrichten und Front nicht getrennt arbeiten sollten. Ideal ist die zeitlich vorgeschobene Feindbeurteilung und die festgelegte Feindauffassung. Anschliessend hat die Auftragsanalyse sich erneut, im abschliessenden Sinne, über die Fragen auszusprechen:

Wie ist mein Auftrag im (gleichgebliebenen oder neuen) **Gesamtrahmen** nach wie vor zu verstehen? Was wird von mir, und mit welcher Unterstützung und wann, nach wie vor erwartet? (Kann durch übergeordnete Auflagen neu bestimmt und/oder durch Absprachen neu bereinigt werden, insbesondere bezüglich Maximal- und Minimalauffassungen.)

Innerhalb der Bandbreite der Entschlussfreiheit können nunmehr beurteilt und dem Kommandanten vorge- tragen werden (in echten Alternativlösungen): Bestätigung oder Anpassung der geplanten **Kampfidée** und der **Kampfform**: Wann (zeitliches Element), Wo (räumliches Element) und Wie (Gliederung, Rhythmus und Tempo) will ich (oder muss ich) und kann ich jetzt den Kampf überhaupt noch führen? Und als Hinweis vor allem: Graphische Dispositive und Ab-

schnittsgrenzen sind logische Folge des Entschlusses, und nicht umgekehrt!

Zu begründen und zu untermauern sind die **eigenen Möglichkeiten** unter Angabe der zur Verfügung stehenden **Führungsmittel** und deren Einsatzmöglichkeiten.

3.2.2. **Zwischenbilanz vor dem Entschluss** (von vielen Kommandanten angewendet). Bevor der Entschluss, in welcher Krisenlage auch immer, mit Anordnung von Detailuntersuchungen gefasst wird, **geht es um ein Dreifaches:**

– Sich erneut **Klarheit in der Beantwortung der Frage** zu verschaffen: Was hat der Gegner schon getan; beziehungsweise, was kann er tun, um mich in der Auftragserfüllung ganz oder teilweise zu hindern, beziehungsweise was kann (muss) ich tun, um meinen Auftrag optimal (minimal) zu erfüllen? Spätestens jetzt muss die Identifizierung des Kommandanten mit der Feindauffassung erfolgen und sich eine Entschlussstendenz abzeichnen, eventuell durch Beizug des «Kräftevergleichs» unter Berücksichtigung der Unterstützungsfeuer, von Vermunungen und Zerstörungen.

– Den vor allem in der Führung im Kampf äusserst bedeutsamen (und deshalb oft vergessenen) **fachdienstlichen Kurzvorträgen** ihren Platz einzuräumen, sofern und soweit diese durch ihre Auflagen eine der vorgetragenen alternativen Entschlussvarianten in ihrer Verwirklichung **beeinträchtigen würden oder könnten**.

**Beispiel:** Eine logistische Randbedingung kann die taktische Entschlussfreiheit reduzieren, denn: **taktisches Wollen setzt auch logistisches Können voraus**. Die Wichtigkeit solcher Kurzvorträge **im Gremium** ergibt sich aus der immer wieder anzustrebenden Parallelschaltung; meistens sind auch alle betroffen; etwa in Bestandes- und Bedarfsfragen, sowie in sich stellenden Problemen der Stabilität und Mobilität, der Mittelverfügbarkeit, der Kommunikationen und Verbindungen usw.

– **den Einsatz der Führungsmittel** erneut klarstellen, um überhaupt die Handlungsfreiheit aufrecht zu erhalten; deren besondere Bedeutung in der Kampfführung braucht nicht hervor- gehoben zu werden.

#### Beispiele:

– **Garantie der Übermittlung** als Rückgrat der Führung (TF 126). Das Erstellen, Betreiben und Unterhalten dieses Führungsmittels erfordert eine anspruchsvolle Infrastruktur. Führung ohne Übermittlung ist nicht möglich.

– **Beweglichkeit im Feuer:** Es geht um das Anliegen der **örtlichen und**

**zeitlichen** führbaren (d.h. koordinierten) **Feuerüberlegenheit**, sei es deren Schaffung, Aufrechterhaltung oder Wiedererlangung.

– **Führung durch Verminung und Zerstörung:** Der Einsatz dieses namhaften und bedeutenden, meistens phasenweise eingesetzten, eher stabilen Führungsmittels erfordert anspruchsvolle Überlegungen und minutiöse interne Absprachen, insbesondere, wenn es Auflagen an die Untergebenen betrifft (zum Beispiel Strassenprioritäten, Sprengkompetenzen bei offenen Gassen usw.).

– **Führungsmittel der Anpassung:** Anpassungen von Gliederungen wie Unterstellungen, Feuerunterstützungen, Kompetenzdelegationen, Abschnittsgrenzen oder von **Auftragsinhalt** (Entlastungen, Erweiterungen) bilden ein bedeutsames Mittel der Kampfführung.

– **Anzustreben**, obwohl Neuland, wäre **ein den taktischen Entschluss ergänzender «Logistischer Entschluss»** und eine den taktischen vorbehaltenen Entschlüssen entsprechende, logistische Kampfplanung, alle deren Gebiete umfassend! Dadurch würde offiziell die infrastrukturelle **Durchführbarkeit der taktischen Absicht** beziehungsweise die gegenseitige Abhängigkeit besser zum Ausdruck gebracht.

**Beispiel:** In der Beurteilung der Versorgungslage kommt der ständig vorzunehmenden Bilanzziehung von Bestand und Bedarf an Versorgungsgütern und den damit verbundenen Beschaffungsmöglichkeiten eine grosse Bedeutung zu; als Randbedingung lassen sie dem taktischen Ermessensspielraum mitunter keinen Platz. Anträge taktischer und technischer Natur, auch bezüglich Beweglichkeit in Verschiebung und Transporten, sind die Folge hiervon, und es wäre vermessen, solchen Anträgen keine Beachtung zu schenken; die Auswirkungen könnten die taktische Führung in Frage stellen.

Mit dem Einhalten dieser beiden erhöhten Gewichtungen der Orientierungs- und Lagebeurteilungsphase dürfte erreicht werden, dass die in der Kampfführung erschwerten Momente des zeitlichen, psychischen und physischen Drucks die Stabsarbeit nicht gleich aus den Angeln heben.

#### Zusammenfassung

**Stabsarbeit**, wie sie in **Planungsphasen** angewendet wird, kann meines Erachtens **auf die Führung im Kampf** («im Zeitverhältnis 1:1») **nicht tel quel übertragen** werden. Die notwendigen Beurteilungen dauernd eintreffender Meldungen über **Ereignisse** (Umwelt, Kampfhandlungen) unterschiedlicher Bedeutung und Auswirkung, und der



**Konfrontationen mit veränderten Lagen** sowie das Gebot der Gewährleistung der **jeweiligen Handlungsfähigkeit des Stabes** führen dazu, zwei Merkmale der Stabsarbeit einen erhöhten Stellenwert beizumessen:

**1. Für den Führungsgehilfen: Eine erhöhte Anforderung** zur jederzeitigen Bereitschaft im Kollektiv; diese setzt voraus:

- sich selbständig, rechtzeitig und umfassend vorbereiten;
- sich permanent und auftragskonform selbstorientieren;
- sich permanent und auftragskonform à jour halten;
- mit aussagekräftigen Konzepten arbeiten;
- Klarheit im Ausdruck suchen;
- der Lage angepassten Stabsrhythmus finden.

**2. Für den Stab als Ganzes: Eine erhöhte Gewichtung** der

- Orientierungsphase (Bilanzierung der Tatsachen, Parallelstellung der Gedanken, Erkennen der Probleme und Zeitverhältnisse), und der
- neuen Lagebeurteilung (Präsentation der Randbedingungen und der sich daraus ergebenden Bandbreite der Entschlussfreiheit mit echten Alternativen).

Aus diesen Überlegungen heraus sollte die «Stabsarbeit im Kampf» in Truppenübungen durch Markereinsätze noch vermehrt überprüft und in Stabsübungen durch Nachrichteneingaben noch verstärkt geschult werden.

Wenn ich mit diesem Beitrag das Verständnis hierfür habe fördern können, so hat er seinen Zweck erreicht.

## Elektronische Medien und Armee

Major Marcus Knill,  
DC TID Stab F Div 6

**Die nachstehend aufgeführten Gedanken hat Major Knill als Chef der Arbeitsgruppe TV und Radio der Schweizerischen Offiziersgesellschaft gesammelt. G.**

Die Arbeitsgruppe TV und Radio der SOG bemühte sich seit Jahren in permanenten Kontakten und Aussprachen, das zeitweise gestörte Verhältnis zwischen elektronischen Medien und Armee zu normalisieren. Mit Kontaktadressen, einem Zentralkurs für Medienschaffende, verschiedenen Kaminfeuergesprächen und zahlreichen Aussprachen konnten wir den Medienschaffenden gewisse Bereiche der Sicherheitspolitik nahebringen. Auf der anderen Seite war es uns auch möglich,

den Milizoffizieren Kurse für mediengerechtes Verhalten anzubieten.

Wir verstehen uns als Brücke zwischen Miliz und Medien, ohne irgendwie die Info EMD konkurrenzieren zu wollen. Durch den Kontakt zeigte sich verschiedentlich, dass Konflikte oder Missverständnisse im Gespräch rasch bereinigt werden können, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist.

Es zeigte sich ferner während der letzten Jahre, dass die Arbeitsgruppe auch bei der Vermittlung von Themen oder Kontaktpersonen behilflich sein konnte. Stets bekämpften wir jegliche Maulkorbpolitik oder Ansätze von Informationsverhinderung (Vorvisionierung).

Seit zwei Jahren wurde uns offiziell ein Mitarbeiter bestimmt, als Vermittler und Verantwortlicher für Themen und Sendungen über sicherheitspolitische Belange. Diese Kontaktstelle erleichterte uns die Arbeit erheblich. Nach verschiedenen Gesprächen stellte nun die Direktion von Radio und Fernsehen konkrete Leitsätze auf für die Berichterstattung über militärische Anlässe.

Nachfolgend der Text im offiziellen Wortlaut. Er wird breite Kreise interessieren:

### Leitsätze für die Berichterstattung über militärische Anlässe

1. Grundsätzlich fallen militärische Anlässe unter die gleichen Kriterien wie andere aktuelle Themen. Alles, was durch Novität, Beispielhaftigkeit, besondere Problematik usw. über den Rahmen des üblichen Tagesablaufs hinausgeht, kann in aktuellen Sendungen berücksichtigt werden.

2. Reine Routine-Veranstaltungen oder allzu interne Angelegenheiten der Armee finden in der Regel nicht Aufnahme in den Aktualitäten-Sendungen.

3. Wenn eine Information als Dienstleistung verstanden werden kann (Truppenverschiebungen, Panzerbewegungen usw.), kann sie vom Radio in der Rubrik «Mitteilungen» gebracht werden.

4. Über die genannten Kriterien hinaus spielen bei Truppenübungen, Manövern und dergleichen folgende Überlegungen eine Rolle:

4.1. Der Anlass muss eine grosse Zahl von Teilnehmern umfassen.

4.2. Der Anlass muss einen grossen Bevölkerungsteil direkt betreffen (Übungsgebiet, beteiligte Truppen).

4.3. Der Anlass muss einen allgemein interessierenden, grundsätzlichen Aspekt aufweisen (zum Beispiel Prüfung der Kampfbereitschaft, Schulung

spezieller Kampfformen, Zusammenspiel mit zivilen Stellen, politische Bedeutung, Gesamtverteidigung). Nur über den Übungsmässigen Verlauf eines Anlasses wird in der Regel nicht berichtet.

4.4. Das Fernsehen berichtet ab Stufe Armeekorps – in Ausnahmefällen ab Stufe Division – nach folgendem Konzept:

4.4.1. In der Tagesschau tägliche Berichterstattung, sofern täglich «Ereignisse» angeboten werden.

4.4.2. Wenn besondere thematische Schwergewichte vorliegen, kann darüber im Rahmen bestehender Rubriken (Regional- oder Inlandmagazin) berichtet werden.

4.5. Für die Berichterstattung über Anlässe auf tieferer Stufe sind in der Regel die Regionaljournale des Radios zuständig.

4.6. Für Defilees gelten sinngemäss die Punkte 4.1. und 4.2., für Wehrvorführungen ausserdem Punkt 4.3.

4.7. Über wehrsportliche Anlässe wird nach Massgabe ihrer sportlichen Bedeutung im Rahmen der bestehenden Sportsendungen berichtet.

5. Zur Berichterstattung über militärische Anlässe im Radio und Fernsehen sind nur zivile Mitarbeiter im Auftrag der zuständigen Programmdirektionen und Verantwortlichen zuständig.

6. Über eine eventuelle Durchführung von zusätzlichen Sendungen zu militärischen Anlässen (Wunschkonzerte u.ä.) entscheidet der zuständige Programmdirektor.

7. Rückblicke auf Manöver und dergleichen sind nicht mit Übungsbesprechungen für die Truppe gleichzusetzen, sondern haben der Information der Öffentlichkeit zu dienen. Sie werden deshalb in Zusammenarbeit mit den militärischen Stellen unter der alleinigen Verantwortung der Programminstitution durchgeführt. Sie können als Dienstleistung für die Direktbeteiligten zu einem mit der Truppe vereinbarten Zeitpunkt ausgestrahlt werden. ■

## Menschenführung im Militär

Dieser Sonderdruck der ASMZ erscheint der grossen Nachfrage wegen bereits in 4. Auflage! Die Leitsätze der Menschenführung im Militär eignen sich besonders zur Verteilung in OS und UOS. Bezug von 1 bis 20 Expl. je Fr. 1.20, über 20 Expl. je Fr. 1.-. Bestellungen sind zu richten an: Huber & Co., Presseverlag ASMZ, 8500 Frauenfeld.