

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 147 (1981)

**Heft:** 10

**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:** 16.01.2026

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

# Ausbildung und Führung

## Krisenprojektkollegium – oder wie man langfristig die Existenz einer Unternehmung gefährden könnte?

von Dr. oec. Alfred Krummenacher

**In der Doppelnummer 7/8/81 hat Dr. oec. publ. Philipp Weber Gedanken zum Krisenmanagement veröffentlicht. Im Rahmen seiner Dissertation «Krisenmanagement – Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen» ist der Verfasser der nachfolgenden Stellungnahme zu anderen Erkenntnissen gelangt.**

**Zu Beginn werden die Argumente dargelegt, die gegen ein Krisenprojektkollegium sprechen und danach werden Voraussetzungen und Führungshilfsmittel erläutert, die eine Vorgehensweise ohne Krisenstab oder -instanz ermöglichen.** G.

### 1 Vorbehalte gegen das Krisenprojektkollegium

Eine Vielzahl von Abhandlungen zum Thema Krisenmanagement fordern wie Ph. Weber die Schaffung von speziellen krisengerechten Führungsinstanzen wie Krisenstab oder Krisenprojektkollegium sowie ein krisenangepasstes Führungsverhalten, das meistens mit temporärer Rückkehr zur autoritären Führung umschrieben wird. Doch untersucht man die Beweggründe, die solchen Forderungen zugrunde liegen, etwas kritisch, so werden auch gleichzeitig die Schwachstellen dieser Krisenbewältigungsansätze deutlich. Als Gründe lassen sich hauptsächlich aufzählen:

#### **– Entschlossenes Handeln soll institutionalisiert dargestellt werden:**

Rasches Handeln besonders im reaktiven Krisenmanagement ist ein unabdingtes Erfordernis. Daraus kann nun leicht der Wunsch entstehen, schnelles

und entschlossenes Handeln lasse sich durch die Schaffung von speziellen Gremien besonders gut dokumentieren. Etwas überspitzt ausgedrückt sollen solche Sonderinstanzen gewissermassen einen «Deus ex machina» verkörpern, der im Namen und Auftrag der Geschäftsleitung den alten komfortablen Zustand, der vor Eintritt der Krise bestanden hat, wieder herzustellen vermag.

#### **– Dem erhaltungsorientierten Krisenverständnis wird zu viel Raum gewährt:**

Der Wunsch nach Wiederherstellung des alten Zustandes entstammt einem Krisenverständnis, das ich in meinem Buch als erhaltungsorientiert bezeichnet habe. Damit ist jene bewusste oder unbewusste Interpretation einer Krise gemeint, die diesem Begriff mit einer Bedrohung für das System gleichsetzt. Die Ausdrücke Krise und Störung sind demnach negativ geprägt; Erfassung und Bewältigung erfolgt aus dem Blickwinkel des Bedrohungsspektes heraus.

Demgegenüber kann eine Krise einfach als Wendepunkt zu einer qualitativ veränderten Zukunft verstanden werden, welche sowohl Gefahren als auch Chancen dem Unternehmen bringen kann. Bei solcher Grundhaltung versucht nun die Unternehmungsleitung sich bewusst auf Ungewissheiten, Veränderlichkeiten und Störungen auszurichten, um auf diese Weise wiederum ein Fliessgleichgewicht mit der veränderten Umwelt zu finden. Ich betrachte es nun als ziemlich zweifelhaft, ob ein kleines Spezialistenteam, versehen mit dem klaren Auftrag nach rascher Krisenbewältigung, nun die dazu notwendige Motivation und Zeit besitzt, um nach neuen Gleichgewichtslagen zu suchen, die sich in bezug auf Grundwerte und Strukturen von der alten vor der Krise wesentlich unterscheiden.

#### **– Positive Erfahrungen mit einer besonderen Instanz im Rezessionsjahr 1975 dürfen nur mit Bedacht auf die heutige Situation übertragen werden:**

Im Jahre 1975 wiesen viele Unternehmungen wegen der anhaltend guten Wirtschaftslage seit dem 2. Weltkrieg eine im Verhältnis zur Leistungserbringung zu üppige Kostenstruktur auf. Folglich war damals der Weg einer Gesundung um so erfolgsversprechender, je schneller und geschickter der Überhang an Infrastruktur abgebaut werden konnte. Die Verlustquelle war also leicht zu erkennen; es brauchte bloss entschlossenes Handeln und dies konnte oftmals von einem speziell geschaffenen Krisenprojektkollegium eher ausgehen als von der Unternehmungsleitung, die ja diesen kostenungün-

stigen Zustand selber mitverschuldet hatte.

In der heutigen Wirtschaftslage geraten aber die meisten Unternehmungen in eine Krise, weil das Verhältnis von Leistung und geforderter Preis im Vergleich zu Marktbedürfnissen und Konkurrenz nicht mehr optimal ist. Auch gehören die Zeiten von grossangelegten Sparübungen mit verblüffenden Resultaten der Vergangenheit an; vielmehr lassen sich Einsparungen nur noch dank Einzelanalysen erreichen, weil die Möglichkeiten zu Kostenreduktionen, bildlich dargestellt, mühsam im Unterholz aufgespürt werden müssen.

Es ist leicht ersichtlich, dass eine Krisenbewältigung unter den vorgängig beschriebenen Voraussetzungen nur gelingen kann, wenn es die Unternehmungsleitung versteht, die bisher verantwortlichen Mitarbeiter in das Krisenmanagement miteinzubeziehen.

### 2 Auswirkungen auf den kooperativen Führungsstil

Das Miteinbeziehen der Beteiligten in die vielfältigen Problemlösungen einer Unternehmung geschieht vorteilhafterweise über die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter. Deshalb wird der kooperative Führungsstil mittlerweile auch in der Mehrzahl der schweizerischen Unternehmungen praktiziert. Gerade aber diese Art von Führung wird durch Institutionen wie Krisenstab oder -kollegium untergraben und damit in der **Effizienz gefährdet**, und zwar sowohl in der Zeit vor als auch während einer Krise.

Gemäss Konzept von Ph. Weber sollte die Unternehmungsleitung bereits in **normalen Zeiten** das Prinzip des Krisenprojektkollegiums einführen und erproben. Damit gibt sie aber seinen Mitarbeitern gleichzeitig auch deutlich zu verstehen, dass sie die jetzt geltende Regelung der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung nur für ruhige Zeiten als geeignet betrachtet. Ein solches Verhalten lässt die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter zu einem unglaublich wütenden Führungsprinzip werden und dies bewirkt, dass Einsatzbereitschaft und Risikofreude von Vorgesetzten und Sachbearbeitern entscheidend gedämpft werden können.

Im **Krisenfall** selber werden die Linienvorgesetzten und deren Sachbearbeiter zu Statisten degradiert, weil ihnen praktisch nur noch die exakte Durchführung von Massnahmen vorbehalten bleibt, die sich das Krisenprojektkollegium ausgedacht hat. Dieser Umstand muss fast zwangsläufig zu einer Demotivation der Linienstellen

führen, und das kann eine Arbeitshaltung gemäss «Dienst nach Vorschrift» hervorrufen.

Aus den vorgängig dargelegten Gründen komme ich zum Urteil, dass speziell geschaffene Instanzen für das Krisenmanagement bloss auf dem Papier naheliegende, einfache und damit elegante Lösungen darstellen, obwohl mit ihnen in einer Krise nach langer Periode wirtschaftlichen Wohlstandes oft gute Erfolge erzielt werden können. Dagegen wird dieses Vorgehen der Vielschichtigkeit der meisten Krisensituationen, denen sich die Unternehmungen in den achtziger Jahren konfrontiert sehen werden, nur ungenügend gerecht. Zudem werden die fast durchwegs negativen Auswirkungen auf die kooperative Führung zu wenig beachtet, obwohl dieser Führungsstil in den schweizerischen Unternehmungen mehrheitlich angewandt wird.

### 3 Krisenstabfreies Konzept

Wird also die Krisenbewältigung als Aufgabenbereich der bisherigen Stellen betrachtet und im Rahmen der kooperativen Führung durchgeführt, so bedarf es für deren erfolgreiches Gelingen allerdings bestimmter **Voraussetzungen**:

1. Die **Delegation** der neu auftretenden Aufgaben der Krisenbewältigung muss rasch und im Rahmen der jeweiligen Delegationsbereiche vollständig erfolgen können.

2. Die nachfolgende **Massnahmengestaltung** durch die einzelnen Bereiche bedarf einer ausreichenden Fachberatung und Koordination.

3. Die daran anschliessende **Evaluation** der entworfenen Massnahmen muss für jene Stellen, die für deren Planung verantwortlich sind, logisch und einsichtig sein.

Das **Delegationsprinzip** im Krisenmanagement lässt sich allgemein formuliert wie folgt umschreiben:

Die Überprüfung der Ziele, welche von einer Krise in Frage gestellt werden, stellt für die Unternehmungsleitung die nicht delegierbare Aufgabe dar; die Sicherung der Ziele zählt dagegen zu den delegierbaren Aufgabenbereichen an die sonst für diese Aufgaben zuständigen Stellen. Gelingt es dem Management, auch in Krisenzeiten den Überblick zu bewahren, so ist ebenfalls ein Krisenmanagement im kooperativen Führungsstil möglich. Um dies sicherzustellen, habe ich in meinem Buch<sup>1</sup> Hilfsmittel erarbeitet, die im Rahmen dieses Aufsatzes jedoch nur andeutungsweise dargelegt werden können.

Bei der **Überprüfung der bisherigen Zielsetzungen**, die durch eine Krise gefährdet sind, ist die Klärung des Krisenverständnisses durch das Entscheidungsgremium besonders wichtig, denn nur auf diese Weise wird garantiert, dass neben der meist dominanten erhaltungsorientierten Sicht auch das neuerungsorientierte Krisenverständnis die Zielrevision massgeblich beeinflussen kann.

Nach der Zielrevision erfolgt die **Delegation von einzelnen Aufgabenbereichen** an die nachfolgenden Stellen. Am Ende dieses Führungsvorganges sollten klar formulierte Zielvorgaben vorhanden sein. In meinem Buch sind als Formulierungshilfen drei Matrixdarstellungen aufgeführt, die mit Unternehmungs-, Umwelt- und Zeit-Ebene bezeichnet sind. Aus der Unternehmungs-Ebene lassen sich beispielweise die Sachaufgaben wie Forschung und Entwicklung, Produktion, Mitarbeiter usw. sowie der Charakter der Krisenbewältigungsmassnahme wie Liquiditätssicherung, Substanzerhaltung, Schaffung von Anpassungspotential usw. ableiten.

Die **Massnahmengestaltung** selber erfolgt nun innerhalb der bisherigen Organisation und Verantwortlichkeit. Die Unternehmungsleitung ist jedoch dafür besorgt, dass den Linienstellen für die anspruchsvollen Aufgaben eine ausreichende Fachberatung, sei es durch Stabsstellen, Fachverbände oder externe Unternehmungsberatung, zur Verfügung steht. Ebenso ist sie dafür verantwortlich, dass die Koordination zwischen den Stellen funktioniert. Wie in krisenfreien Zeiten üblich, wird auch jetzt für die Lösung von abteilungsübergreifenden oder völlig neuartigen Problemen spezielle Teams gebildet. Diese sind jedoch problemspezifisch zusammengestellt und haben keine Ähnlichkeit mit etwelchen Kriseninstanzen, die ja bekanntlich für sämtliche Belange des Krisenmanagements zuständig sind.

Nach Abschluss des Planungsvorganges folgt die **Evaluation** der Massnahmen durch die Geschäftsleitung. Diese Phase ist für das optimale Funktionieren einer kooperativen Führung im Krisenmanagement ebenfalls von massgeblicher Bedeutung, und zwar aus folgendem Grund: Die dezentrale Gestaltung der Massnahmen bringt einerseits viele Vorteile, die sich mit optimaler Nutzung von Sachverstand, Kreativität und Spürsinn für abrupte Veränderungen beim betroffenen Mitarbeiter umschreiben lassen, doch besteht andererseits auch die Gefahr, dass einzelne Stellen im Betrieb danach streben könnten, die Sicherung von Basisvariablen auf Kosten von anderen Abteilungen sowie der Gesamtunternehmung zu erreichen. Die hier ange-

deutete mögliche Interessenskollision zwischen dem Wohl einzelner Bereiche oder Abteilungen und der Gesamtfirmen lässt sich im Unternehmungsgeschehen stets feststellen, doch wird das Ressortdenken in Krisenzeiten eher verstärkt auftreten, da eben Krisenbewältigung doch in erheblichem Masse den Verzicht auf liebgewonnene Privilegien und Annehmlichkeiten bedeutet. Dieser Umstand begünstigt erneut die Auffassung, dass die Massnahmenplanung durch eine spezielle Instanz wie das Krisenprojektkollegium erfolgen sollte, weil damit ein ungesundes Ressortdenken überhaupt nicht auftreten kann. Dieses Argument erscheint aber nur dann stichhaltig, wenn es dem Management nicht gelingen kann, die Güte und Brauchbarkeit von entworfenen Krisenbewältigungsmassnahmen im Hinblick auf die Gesamtunternehmung und die einzelnen Bereiche ersichtlich zu machen.

Der Vorgang der Evaluation muss grundsätzlich in zwei Phasen erfolgen, damit die Güte der Einzelmaßnahmen sowie des Krisenbewältigungskonzeptes als Ganzes sichtbar wird. Als wichtigstes Kriterium für die Brauchbarkeit von Einzelmaßnahmen gilt der Vergleich mit der Zielvorgabe, welche durch die Unternehmungsleitung formuliert und für die planende Stelle als Leitlinie bei Massnahmengestaltung gedient haben muss. Dazu kommen als weitere Evaluationskriterien noch der Verzögerungsaspekt sowie die Nebenwirkungen, für deren Umschreibung mir hier der Platz fehlt, die aber im Buch detailliert dargestellt sind.

Die nach dem vorgängig beschriebenen Vorgehen genehmigten Einzelmaßnahmen garantieren aber noch keine erfolgreiche Bewältigung einer Krise, denn das Krisenmanagement kann trotz einwandfreier Einzelmaßnahmen ungenügend sein, weil es entweder im Verhältnis zur Krise aus zu wenig Massnahmen besteht, diese zu einseitig ausgerichtet oder auf zu kurze Dauer wirksam sind. Es gilt also, noch zusätzlich die Qualität des gesamten Krisenbewältigungskonzeptes zu begutachten. Als Mittel zur Erfassung der sachlichen und zeitlichen Ausgewogenheit eines Konzeptes stehen der Geschäftsleitung die früher bereits erwähnten Tabellen von Unternehmungs-, Umwelt- und Zeit-Ebene zur Verfügung.

### 4 Krisenbewältigungskonzept im Überblick

In diesem Aufsatz habe ich mich bei der Darstellung des krisenstab- resp. kriseninstanzfreien Bewältigungskonzeptes bewusst auf jene Führungsvorgänge konzentriert, die für die erfolg-

reiche Handhabung des kooperativen Führungsstils im Krisenmanagement von entscheidender Bedeutung sind. Der Vollständigkeit halber seien doch noch sämtliche Vorgehensschritte des Konzeptes nachfolgend erwähnt:

- (5) Massnahmenplanung
- (6) Evaluation
- (7) Entscheid
- (8) Realisierung
- (9) Kontrolle

(1) Klärung des Krisenverständnisses:  
Umschreibung der allgemeinen Vorstellungen über Krisenerscheinungen  
(2) Krisenerkennung  
(3) eventuell: Sofortprogramm:  
Zur Sicherung von momentan gefährdeten Basisvariablen  
(4) Krisenstrategie:  
Ausmass der Zielrevision, Festlegung der Delegationsbereiche

## 5 Vergleichbarkeit der beiden Konzepte

Aus der Sicht des Führungsaspektes werden in beiden Aufsätzen am Beispiel Krisenmanagement zwei grundätzliche Auffassungen über Menschenführung beschrieben. Ph. Weber sucht eine Krise mit Hilfe einer kleinen Gruppe von erstklassigen Leuten zu

bewältigen, während ich glaube, dass ein Schwerpunkt des Krisenmanagements darin besteht, Führungshilfsmittel zu entwickeln, damit die betroffenen Mitarbeiter selber die geeignete Lösung erarbeiten können. Es bleibt nun dem Urteil des Lesers überlassen, welchem Prinzip er langfristig mehr Chancen in der Bewältigung von komplexen Unternehmungsproblemen einräumt.

<sup>1</sup> Krisenmanagement, A. Krummenacher, Verlag Industrielle Organisation Zürich, Postfach, 8028 Zürich.

## Einsatz der Artillerie-Schiess-Kommandanten

Oblt P. E. Klauser, Sch Kan Flt Btrr 56

Seit 2 Jahren haben die Art SKdt des Art Rgt 8 einen Teil ihres jährlichen Wiederholungskurses bei der Infanterie oder bei den Panzertruppen zu leisten. Das Hauptziel besteht darin, eine effektive Zusammenarbeit erlernen zu können. Durch die persönliche Kontaktnahme und die Teilnahme an den Kp-, Bat- und Rgt-Übungen lernt einerseits der SKdt die Führungsmechanismen und die Stabsarbeit kennen, er muss unter Zeitdruck die für den taktischen Kdt relevanten Fakten sammeln. Wird anderseits der Stab um ein Mitglied erweitert, welches bisher nur in den Manövern vorhanden war, wird der Kommandant zusätzlich ständig mit Tatsachen und Problemen der schweren Unterstützungswaffe konfrontiert.

Als SKdt der Sch Kan Abt 56 hatte ich bis jetzt zweimal die Gelegenheit, beim Inf Rgt 21 mitzuarbeiten. War ich letztes Jahr mit meinem ganzen Trupp und der vollständigen Ausrüstung bei der Füs Kp III/52, um dort mit meinen Untergebenen die normale Tagesarbeit der Infanteristen kennenzulernen, so war ich heuer ohne Soldaten, Fahrzeug und Material bei der Rgt Stabskpl 21, um als Neben-, Haupt- oder Chef-SKdt bei den Kp-, Bat- und Rgt-Übungen die artilleristischen Belange zu präsentieren. Die Erfahrungen, welche ich bis jetzt sammelte, sowie die Lehren, die daraus gezogen werden können, sind anschliessend beschrieben.

Das Gesamurteil nach zwei geleisteten Diensten lautet: gut (-).

## 1 Positive Aspekte

Durch Besuche bei den meisten Kompanien lernte ich praktisch alle

Offiziere des Inf Rgt 21 persönlich kennen. Allein die Tatsache, dass man sich bereits schon einmal gesehen hat, dass man miteinander gewisse Probleme diskutiert hat, stellt für mich ein sehr positives Ergebnis dar. Zudem förderte die Teilnahme an diversen grösseren Übungen die Kenntnis über die Arbeit der Stäbe und der Truppe, verlangte aber auch von mir eine sehr rege und konkrete Partizipation. Lediglich an den taktischen Kursen konnte ich bislang meine Ausbildung in ähnlicher Weise vervollkommen. Die Zusammenarbeit mit den Stäben und den Kp Kdt ist ein sehr dynamischer Prozess, welcher zwar einer gewissen Schematik folgt, aber nur durch Übung erlernt werden kann. In der OS, den normalen Wiederholungskursen und den Kursen an den Art Schiessgeräten, kann dieser Prozess nicht gelernt werden. Ich wage sogar zu behaupten, dass ein SKdt, welcher die Zusammenarbeit mit den Kombattanten nie echt geübt hat, im Ernstfalle seine Arbeit nur sehr bedingt zur Zufriedenheit seines takt Kdt ausüben kann.

## 2 Negative Aspekte, Probleme

Die Zusammenarbeit Inf-Art bringt zum Teil auch Probleme mit sich. Sie können sowohl technischer als auch psychologischer Natur sein.

## 2a Technische Probleme

- Es ist absolut unerlässlich, dass der SKdt vollausgerüstet mit seinem Trupp, seinem Fahrzeug sowie den Uem- und Verm-Geräten zur Infanterie geht. Aus organisatorischen Gründen wurde dieses Jahr darauf verzichtet, ganze Trupps zu unterstellen. Dadurch konnten all die kleinen Probleme, welche unweigerlich entstehen, wenn der SKdt mit seinen Leuten die Infrastruktur der Infanterie belastet,

gar nicht auftauchen (z. B. Verschiebung mit der Kdt-Staffel, UemD, VermD, Versorgung usw.).

- Die Übungen müssen auf allen Stufen seriös vorbereitet werden. Die Übungsleiter sind sich gewohnt, den Auftrag an das Bat oder an die Kp mit dem Satz: «Kann Art Fe anfordern», abzuschliessen. Es wird aber nicht überlegt, dass eine Art Abt auch irgendwo in Stellung sein muss. Dass der Stelrm eine beträchtliche Ausdehnung hat, dass die Geschütze der gezogenen Artillerie einen maximalen Schwenkbereich besitzen, dass ev. eingeschossen werden muss usw. Sofern kein Art-Spezialist bei der Übungsvorbereitung vorhanden ist, kann man auch den SKdt zu Rate ziehen. Ob er dadurch eine gewisse Vororientierung über den Ablauf der Übung erfährt, ist irrelevant. Wenn man hingegen als Übungsleiter während des Einsatzes vom Artilleristen ausgefragt wird - er benötigt eben diverse Angaben, um realistisch beraten zu können - und sich schnell noch etwas aus dem Daumen saugt, so hinterlässt das beim Roten einen äusserst schlechten Eindruck, denn jeder normale SKdt merkt sofort, ob die Sache improvisiert wurde. Folgende Angaben müssen vorliegen:

- Unterstellungs- oder Unterstützungsverhältnis
- Stelrm, Wechselstelrm
- Wirkungsräume (primär/sekundär/tertiär)
- Kurzschuss
- Annahme über Munitionsdotation (z. B. 100%, 75% usw.)
- Vorhandensein der Unstimmigkeit
- Schussbereitschaft
- Annahme über Anzahl der vorhandenen SKdt
- Vorhandensein roter Uem Netze (Draht, Fk)

Im Ernstfall oder im WK mit der eigenen Einheit weiss der SKdt, wo er die

Informationen holen muss (Art-Gefstand).

- Rapport I-II-III mit Referat des SKdt während Rapport II ist unzweckmässig. Ist dem Bat- oder Rgt-Stab ein Artillerist zugeteilt, so darf er, sofern er sich dafür einsetzt, während des Rapportes II vielleicht für 1½ oder 2 Minuten über die momentanen Möglichkeiten der Art referieren. Möchte man kurz nach dem ersten Rapport bereits zum Kdt, so hat er entweder zu wenig Zeit (Rapport II zu kurz angesagt), zu viel zu tun (mit Nof oder Zuget) oder aber er hört nur mit halbem Ohr hin.

Während des Rapportes II oder schon davor, hat er bereits einen Grobentschluss gefasst, so dass die Worte des Artilleristen häufig lediglich dekorativen Wert besitzen. Im Entschluss vernimmt man dann jeweils: «... will ich die Aktionen mit dem Feuer der Artillerie unterstützen.» Ohne mit Bestimmtheit zu wissen, ob das überhaupt möglich ist. Ich schlage deshalb vor, einen Rapport IA einzuführen. Bei diesem Gespräch, welches zirka 10 Minuten nach Beendigung von Rapport I **nur zwischen dem takt Kdt und dem SKdt** geführt wird, informiert der Rote über die wichtigsten Fakten, welche für den Grünen (oder Gelben) bereits von entscheidender Relevanz für den Grobentschluss sein können. Zwar findet manchmal die Absprache Inf-Art zwischen den beiden Sitzungen I und II statt, doch sollte sie meiner Meinung nach zu einem ständigen Bestandteil der Stabsarbeit werden (auf der Checkliste des Adj vermerkt). Rapporte II und III anschliessend wie bisher.

#### - Verbindungsproblem

Sehr oft muss der beobachtende SKdt einen Standort wählen, der zwar einen guten Überblick über das Einsatzgebiet erlaubt, aber nicht identisch ist mit dem Gefechtsstand des Kp Kdt. Es stellt sich dann jeweils die Frage, wie der takt Kdt seinen Artilleristen erreichen kann. Wenn er eines seiner sieben SE 125 entbehren kann, so ist die Verbindung gewährleistet. Meist aber hat er alle Funkgeräte eingesetzt und ist erstaunt, dass der SKdt auch noch eines haben möchte. Ich schlage deshalb vor, jedem SKdt zusätzlich ein SE 125 zuzuteilen.

#### - Unkenntnis Stufe Zfhr

Ich musste mit Befremden feststellen, dass auf Stufe Zugführer die Kenntnisse über die wichtigste schwere Unterstützungswaffe sehr rudimentär sind. Für viele ist unsere Artillerie eine Art Spielzeug, das man einsetzt, wenn der Minenwerfer anderweitig beschäftigt ist. Dass mit der Artillerie eine ganz erhebliche physische und psychische Wirkung erzielt werden kann, scheint weitgehend unbekannt zu sein.

## 2 b Psychologische Probleme

- Die SKdt sind Subalternoffiziere und Artilleristen. Aus diesen beiden Fakten den Schluss abzuleiten, wir wären nicht in der Lage, mit sämtlichen Taktikaspekten vertraut zu sein, ist falsch, wird aber oft gemacht. Dieses Vorurteil uns gegenüber vermag den Weg zu einer echten Partnerschaft nicht gerade ebnen. Wir müssen aber Partner werden, um im Kampf bestehen zu können: Kp Kdt und Neben-SKdt, Bat Kdt und Haupt-SKdt sowie Rgt Kdt und Chef-SKdt. Wir sind nämlich ohne weiteres in der Lage, aufgrund der guten Ausbildung im Art Rgt 8 und der sehr häufigen Schiessübungen dem Grünen Führer wichtige Hinweise zu geben.

- Offensichtlich sind sich viele Infanterieoffiziere über die Bedeutung der Artillerie noch nicht ganz im klaren. Ich verweise auf die Truppenführung, wonach z. B. beim **Angriff die zeitliche und örtliche Feuerüberlegenheit** vorhanden sein muss. Wie aber soll die Feuerüberlegenheit erreicht werden, wenn nicht mit der Artillerie? Ab Stufe Bat Kdt ist man sich dieser Tatsache zwar bewusst, setzt die schwere Waffe im Kampfplan auch ein, aber sobald sich Schwierigkeiten ergeben (z. B. Feindkontakt), da verlässt man sich lieber auf die altbewährten (?) Verhaltensweisen und vergisst, dass man noch gewichtige Argumente in der Hand hat. Selbstverständlich ist die Artillerie kein Allerheilmittel, in gewissen Situationen ist ihr Einsatz sogar selbstmörderisch. Aber allein das Vorhandensein der schweren Waffe lässt dem takt Kdt in der Entschlussfindung wesentlich grösseren Spielraum. Ich musste aber feststellen, dass der Hektikpegel deutlich ansteigt, sobald nicht mehr alles wie vorgesehen abläuft. Der SKdt wird dann nicht mehr konsultiert, ja zum Teil sogar weggeschickt, obwohl er vielleicht mit einem geschickten Art-Einsatz die Lage schneller bereinigen könnte. Wozu wird der SKdt in der Kdt-Staffel mitgenommen, wenn er in den entscheidenden Momenten seine Hilfe nicht anbieten darf? Wenn wir gleichzeitig mit unserem Grünen Chef die Informationen aus dem Nachrichtenbüro erhalten, so denken wir in der Regel mit und versuchen die Probleme aus unserem Roten Blickwinkel zu lösen. Auch hier gilt, dass die takt Kdt die zugeteilten SKdt als Partner betrachten sollten. Allerdings können die Kp-, Bat- und Rgt Kdt nur dann dem Artilleristen ein gesundes Vertrauen entgegenbringen, wenn dieser absolut sattelfest ist, sei es taktisch, sei es technisch. Um aber die notwendige Informationsredundanz bieten zu können, bedarf es sehr vieler Erfahrung. Gerade aus diesem Grunde

sind die Dienstleistungen bei den Kommandanten so wertvoll. Leider werden die Art Subof erst nach einer gewissen Anzahl WK zum SKdt «befördert». Vorher absolvieren sie ihren Dienst als Flt- oder Btr-Of. Dort leben sie sich gut ein und werden, sobald sie das notwendige Fachwissen und die erforderliche Erfahrung für die Arbeit im Stellungsraum haben, oftmals gegen ihren Willen in die Flt Btr umgeteilt. Dort müssen sie das seit der OS brachliegende Wissen über die SKdt-Tätigkeit neu aufpolieren. Selbstverständlich ist es von Vorteil, den Art Subof in jeder Charge eine Ausbildung zukommen zu lassen, nicht zuletzt im Hinblick auf die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten. Doch ein effektiver Art-Einsatz hängt massgeblich vom Können des Beobachters ab. Und dieses Können muss er sich durch langjährige Tätigkeit in seiner Charge erst aneignen. Es ist dem takt Kdt nämlich egal, ob sein SKdt sämtliche Tricks zur schnellen Vermessung der Geschützstellung beherrscht oder ob er das Flt-Blatt genau ausfüllen kann. Erstens braucht dieser das als SKdt nicht zu tun, und zweitens merkt jeder Infanterist sehr schnell, ob sein Roter Berater das notwendige taktische Fachwissen hat und ihn echt berät oder ihn mit Unnötigkeiten belästigt.

- Nach jeder Übung folgt jeweils die Besprechung. Wenn die Bat- oder Rgt Kdt endlich mal einen SKdt im Stab dabeihaben, so stellen sie auch gewisse Erwartungen an ihn. Wenn der takt Kdt als Beübter seinen Roten Berater nicht kritisieren kann oder will, so muss es von der Übungsleitung geschehen. Wir kommen schliesslich nicht zur Infanterie, um einen weiteren Eintrag im DB zu haben, sondern um etwas zu lernen. Und wenn die Übungsleitung nicht in der Lage ist, die SKdt zu kritisieren, Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen, so sollte ein Fachmann zugezogen werden (z. B. Chef-SKdt). Nur so kann eine echte Zusammenarbeit erreicht werden. Wir als SKdt müssen schliesslich ganz genau wissen, was der Grüne von uns verlangt, was er als unnötig erachtet und was ihm an Informationen gefehlt hat. Wenn die Arbeit des SKdt in Ordnung war, so darf das ebenfalls erwähnt werden. Selbstverständlich muss auch der beübte takt Kdt kontrolliert werden, ob er die Artillerie sinnvoll einsetzt, oder ob er sich gar nie um eine Unterstützung kümmert.

Zusammenfassung der Erfahrungen:

- Die Dienstleistungen bei der Infanterie bilden für die SKdt der Art eine sinnvolle und notwendige Zusatzausbildung.
- Die Arbeit in den Stäben kann hin-

sichtlich Art-Unterstützung wesentlich realistischer durchgeführt werden.

- Die takt Kdt müssen sich mit den echt auftretenden Problemen der Art beschäftigen.

Zusammenfassung der Verbesserungsvorschläge:

- Nur volllausrüstete SKdt-Trupps und -Züge zu den Kombattanten schicken.
- Übungen auf allen Stufen seriös vorbereiten.
- Einführung des Rapportes IA.
- Jedem SKdt ein SE 125 zusätzlich zu den übrigen Uem-Mitteln fest zuteilen.

- Unteres und mittleres Kader der Inf besser über die Art informieren.

- SKdt nicht als Fremdkörper im Stab, sondern als Partner betrachten.

- SKdt in schwierigen Situationen und bei Friktionen anfragen, ob er unterstützen kann.

- SKdt direkt nach der OS den Flt Btr zuteilen und taktisch gut ausbilden (z. B. durch Teilnahme an den taktischen Kursen).

- SKdt-Einsatz bei der Inf kontrollieren und korrigieren (KKK).

- Art-Einsatz des takt Kdt kontrollieren und korrigieren.

## Farbdia-Wettbewerb

Die ASMZ sucht Farbdias zur Publikation. Themen:

**1. Infanterie im Einsatz**

**2. Artillerie im Einsatz**

Jeder Abonnent der ASMZ kann bis höchstens 12 Farbdias einsenden.

**Termin:** 15. Dezember 1981.

**Adresse:** Redaktion ASMZ, Postfach 87, 3000 Bern 15.

Jedes von der Jury ausgewählte Farbdia wird mit **200 Franken** honoriert. ■

## Bücher und Autoren:

### Hannibal mein Sohn

Von E. von Orelli. 43 Seiten. Eigenverlag Oberst i Gst E. von Orelli, Schwarzenburgstrasse 146, 3097 Liebefeld. Fr. 5.-.

Auf einer Reise in Tunesien kommt der Herausgeber aufgrund glücklicher Zufälle zu den Briefen von Hamilkar an seinen Sohn Hannibal, geschrieben zwischen den Jahren 237 und 258 vor Christus.

Bestechend ist die Aktualität der Aussagen in den Briefen Hamilkars. Die aufgeführten Führungsgrundsätze sind derart auf die heutige Situation in der Armee zugeschnitten, dass beim Leser der leise Verdacht aufkommen könnte, der Verfasser habe seine reichen Erfahrungen als Instruktionsoffizier in dieser sympathischen Form wiedergegeben.

In den fünfzehn Briefen gibt Hamilkar seinem Sohn aufgrund von Erlebnissen Ratschläge für richtiges Führungsverhalten, begründet eigene Führungsmassnahmen und warnt vor falschem Verhalten. Die einzelnen Briefe werden durch sorgfältig ausgewählte Zitate verschiedener Autoren eingeleitet. Sequenzen aus den Briefen bieten sich für Kadertheorien über Führung und Ausbildung förmlich an. In unserer Zeit des mangelnden Mutes und des Sichanpassens sollte dieses äusserst interessant und praktisch gehaltene Führungsbüchlein zur Pflichtlektüre jedes Offiziers gehören.

S. P.G.

### Zwischen Frieden und Krieg

Von Urs Schwarz. 172 Seiten, Econ-Verlag, Düsseldorf/Wien 1981. DM 24,-.

Die Angst vor einem neuen Weltkrieg, der so leicht ein Atomkrieg werden könnte, steckt einem grossen Teil der Menschen tief in den Knochen. Gibt es eine Möglichkeit, uns vor der Vernichtung durch uns selbst zu schützen? Urs Schwarz, der Autor der vorliegenden Untersuchung und ehemalige Auslandredaktor der NZZ, versucht diese

Frage zu beantworten. Dabei schildert er zuerst in einer nüchternen und stark gerafften Darstellung, wie die heutige Situation des «friedlosen Friedens» entstanden ist. Kalter Krieg, Entspannung, Atomstrategie sowie die wichtigsten Konfliktherde, die uns seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges immer wieder an den Rand eines neuen Krieges gebracht haben, werden mit knappen, verständlichen Sätzen vorgestellt. Sodann entwickelt der Autor seine Ideen, wie ein nuklearer Krieg zu verhindern sei: nämlich durch die Schaffung von Miliz-Massenheeren nach schweizerischem Vorbild und durch Abschaffung der Nuklearwaffen in Ost und West.

Auch wenn der Autor nicht wahrhaben will, dass vor allem seine letzte Vorstellung utopisch sein dürfte, so wird er sich wohl trotzdem einigen Widerspruch einhandeln. Das Buch bewegt sich an der Grenze von Politologie und Militär. Ein Anhang von rund 25 Seiten orientiert über die «kriegstechnischen Aspekte der achtziger Jahre». Das sicherheitspolitische Anliegen des Verfassers steht jedoch im Vordergrund.

D. Heuberger

**«Von uns erfahren Sie vor Baubeginn,  
was es hinterher kostet.  
Auf Heller und Pfennig.»**

**... umdenken, bevor wir  
«umgedacht» werden.**

**Bürli AG**

**Generalplanung und General-  
unternehmung für Industrie-,  
Gewerbe- und Kommunalbauten.**

Postfach 26, 8034 Zürich  
Domizil 8702 Zollikon  
Brandisstrasse 32  
Tel. 01/763 96 96

