

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 150 (1984)

**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:** 13.01.2026

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

# Ausbildung und Führung

### 1. Gedanken und Beispiele

Oberst i Gst P. Wolfensberger

Es sind 40 Jahre her seit der amerikanischen Invasion in Europa. General Eisenhower hat am 12. Februar 1944 folgenden Befehl erhalten:

**1.** Sie werden hiermit zum Obersten Befehlshaber der alliierten Streitkräfte zur Befreiung Europas von der deutschen Herrschaft ernannt. Ihre Dienstbezeichnung wird sein: «Oberster Befehlshaber der alliierten Invasionsstreitkräfte».

**2.** Aufgabe: Sie werden auf dem europäischen Kontinent landen und in Gemeinschaft mit den Vereinigten Nationen Operationen unternehmen mit dem Ziel, in das Innere Deutschlands vorzustossen und die deutsche Kriegsmacht zu vernichten. Die Landung auf dem Kontinent hat im Laufe des Monats Mai 1944 zu erfolgen. Nach der Eroberung geeigneter Häfen am Kanal soll ein genügend grosses Gebiet besetzt werden, um die Land- und Luftoperationen gegen den Feind durchführen zu können.

**3.** Ungeachtet des vorerwähnten Zeitpunktes für den Beginn Ihrer Operationen sollen Sie in der Lage sein, günstige Umstände, wie einen etwaigen Rückzug des Feindes an Ihrer Front, sofort auszunützen und die Landung auf dem Festland mit den Ihnen zur Zeit zur Verfügung stehenden Streitkräften vorzunehmen; ein entsprechender Plan wird Ihnen, nachdem er genehmigt worden ist, zu Ihrer Orientierung zuge stellt werden.»

Es folgen dann noch einige Punkte betr. Kommandoregelung, Nachschub, Zusammenarbeit, Verbindungen, Wiedereinsetzung von rechtmässigen Regierungen.

Man stelle sich heute so etwas vor! Nichts von Mitteln, nichts von «Wie»,

Werden unsere militärischen Chefs bei der Auftragserteilung zu stark eingeengt? Sind wir versucht, nicht nur das Ziel zu beschreiben, sondern geben wir auch noch den Weg an?

Ein Instruktionsoffizier im Ruhestand blickt zurück. Ein junger Berufskollege analysiert die Aussagen.

G.

nichts von Angriffsziel usw. usw. – und man vergleiche bei uns dazu die seitenlangen Regiments- und Bataillonsbefehle, die z. T. die Unterführer so eingrenzen, dass sie kaum noch etwas zu befehlen haben.

Und schon sind wir bei der **Auftragstaktik**. Um Europa zu erobern, braucht es eine halbe Schreibmaschinenseite! Um einen Hügel zu besetzen, brauchen wir seitenlange Angriffsbefehle. Da stimmt wohl etwas nicht.

Neulich hat der Kdt FAK 4, Kkdt J. Feldmann, einen tiefgreifenden Vortrag über «Probleme neuzeitlicher Führung aus militärischer Sicht» gehalten. Darin wurde auch die Auftragstaktik behandelt.

Helmuth Graf von Moltke (1800 bis 1891), preussischer Generalfeldmarschall, «der grosse Schweiger» genannt, bekannt durch seine Gedanken wie «Erst wägen, dann wagen» und die «Strategie als ein System von Aushilfen», ist, wenn nicht der Erfinder, so doch der eigentliche Begründer und Verfechter der Auftragstaktik («Geschichte des Deutsch-Französischen Krieges von 1870/71»; «Gesammelte Schriften und Denkwürdigkeiten»). Kurz gesagt geht es dabei darum, in Auftrag und Befehl dem Untergebenen das Ziel zu nennen und ihm den Weg dazu, also das «Wie» zu überlassen.

Feldmann äussert sich in seiner Arbeit dahin, es gebe Vorgesetzte, und es seien dies nicht die schlechtesten, die ihren Untergebenen neben dem Ziel auch noch den Weg dazu befehlen. Die Richtigkeit dieses Vorgehens sei hier bezweifelt. (Die wortgetreue Wiedergabe des Zitates folgt im Aufsatz von Major Loppacher. Red.)

«Es darf nichts umstehen», lautet heute die Devise, besonders in den WK, und dies aus Zeitgründen. Man hat, so glaubt man, die Zeit nicht, eine missglückte Übung zu wiederholen. Wenn dem so ist, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder man lässt die Übung unerfüllt und bleibt bei Post-Festum-Belehrungen, Kritiken, Disqualifikationen stehen, oder aber man gibt einem Untergebenen vor der Übung soviel Ein-

zelheiten, soviel «Wie» in den Befehl hinein, dass die Übung gelingen muss. Dem Leser ist sicherlich bei beiden Möglichkeiten nicht besonders wohl. Der Grund ist leicht zu finden: Bei beiden Möglichkeiten rechnet man mit unsicheren, gar unfähigen Untergebenen. Wenn man aber zuviel «Wie» in einen Befehl geben muss – in der Auftragstaktik gibt man überhaupt kein «Wie»! – so gehört ein solcher Untergebener, so hart es tönen mag, einfach weg. Ein anderes kommt dazu: Befehlen ist eine Temperamentssache. «Soll er doch den Bataillonsbefehl selbst machen, wenn er mir in die Einzelheiten schwatzt», hat schon manch ein Bat Kdt über seinen Rgt Kdt gedacht.

Es gibt auch befehlstechnische Unmöglichenkeiten: Man kann z. B. nicht, oder nur in den seltensten Fällen, sowohl die Abfahrtszeiten als auch die Zeit zum Passieren eines Fixpunktes befehlen. Man kann bei einer Verschiebung auch nicht Fahrgeschwindigkeit und mehr als eine Zeit auf der Strecke befehlen. Man kann auch nicht befehlen «Abteilung in Stellung kampf- und schussbereit um xy-Uhr, keine Bewegungen vor Mitternacht» – es sei denn, die Zeit sei so reichlich bemessen, dass dies auf jeden Fall möglich ist – aber dann erübrigts sich bei einem vernünftigen Kommandanten auch der Befehl «keine Bewegungen vor Mitternacht». Und sonst muss eben der Befehl-Erteilende wählen zwischen Abfahrtszeit und Kampfbereitschaftszeit.

Einige Beispiele (erlebte) der Auftragstaktik seien hier gezeigt:

Anlässlich von Manövern unternimmt ein Div Kdt um 20.00 Uhr folgendes:

- Er legt auf eine Karte 1:100 000 Fünffrankenstücke als Rgt-Räume hin,
- mit Zweifrankenstücken zeigt er direkt unterstellte Bat/Abt,
- zur Artillerie sagt er «je eine direkt unterstützende Abt den Frontbataillonen, Rest allgemein unterstützend, Schwergewicht rechts.»

Dann sagt er: «Stabschef, formulieren Sie die Absicht bis 21.30 Uhr und sagen Sie mir bis dann, wann ich den

Angriffsbefehl unterschreiben kann.» Es klappte. Der ganze Rest wurde durch den Stab gemacht.

Hindenburg wird als grosser Sieger von Tannenberg (26. bis 30. August 1914) und den Masurischen Seen (6. bis 14. September 1914) gefeiert. Auftragstaktik: Diese Siege sind eindeutig dem Generalstabschef Ludendorff zuzuschreiben. Der damals schon 67jährige Hindenburg hatte sich zum Angriff auf die Narew-Armee entschlossen; nach deren Vernichtung auf die Njemen-Armee. Er hatte Erfolg. Der alte Wahrspruch hat sich dann bestätigt: Bei siegreichen Schlachten siegt der General, bei verlorenen ist der Stab schuld. (Erich Ludendorff, 1865–1937: «Meine Kriegserinnerungen», 1919; «Kriegsführung und Politik», 1922; «Mein militärischer Werdegang», 1933). Fundgruben der Auftragstaktik!

Kommen wir wieder näher zu unseren Problemen – aber bleiben wir bei der Auftragstaktik. Sehen wir uns kurz unsere Instruktionsdienste an. – Ich nehme einige Beispiele von Schulkommandanten.

Einrückungsrapport der Instruktoren:

– «Zur Ausbildung: 1. In der 6. Woche findet die erste Artillerie-Scharfschiessübung statt. Bis dann können die Aspiranten ... 2. Bis zum Schluss der Schule müssen die Aspiranten Dienstreglement-Unterricht erteilen können.»

Das ist ein Schulbeispiel von Auftragstaktik. Es war uns Instruktoren völlig freigestellt, ob wir am Baranoff-Apparat arbeiteten oder das Artillerieschiessen anderweitig aufbauten; ob wir viel oder wenig Vermessungsdienst einsetzen. Jeder Instruktor packte es auch ganz verschieden an, das war dem Schulkommandanten wirklich egal. Aber wehe, wenn es in der 6. Woche nicht klappte!

Ein anderer, **kein** Auftragstaktiker: – «Es ist wöchentlich ein Instruktionsprogramm zu erstellen mit täglicher Zielsetzung ...»

Man musste also ein Instruktionsprogramm schreiben, bevor man wusste, ob die Ziele des vorhergehenden überhaupt erreicht waren. Die Ergänzung pflegte zu sein: «Das und das wird so und so gemacht – das ist die beste Methode.»

Nun wieder Auftragstaktik in der Ausbildung:

Ein sehr berühmt gewordener Waffenchef sagte zu den Instruktoren: «Der beste Instruktor ist der, von dessen Existenz der Rekrut nichts weiß.» Dieser Waffenchef pflegte auch zu sagen, er brauche nicht zu inspizieren, er sehe mehr, wenn er ohne Inspektionsvorbereitungen eine Übung oder die laufende Ausbildung bei möglichst unangemeldeten Besuchen verfolge.

Und schliesslich noch etwas:

Ein Rgt Kdt führt ein Rgt – und nicht 21 Batterien!

Während Manövern hat ein Div Kdt zusätzliche Befehle vermisst. Der Korpskommandant antwortete: «Es fehlte noch, dass ich bereits innerhalb

von drei Tagen an meinem Korpsbefehl etwas ändern müsste – da wären entweder ich oder meine Untergebenen unfähig. Beides möchte ich jetzt nicht annehmen.»

## 2. Analyse des Aufsatzes von Oberst Wolfensberger

Major Loppacher

Der Lehrsatz v. Moltkes: «Ein Befehl muss all das, aber auch nur das enthalten, was ein Untergebener zur Erreichung des Zweckes nicht selbständig anordnen kann» gilt als Ausgangspunkt der sogenannten «Auftragstaktik». Darin wird bekanntlich das zu erreichende Ziel vorgegeben, ohne dass gleichzeitig auch der Weg dazu vorgeschrieben wird, dem Beauftragten also in der Lösung der Aufgabe völlige Handlungsfreiheit gewährt wird.

Mit der Felddienstordnung 1912 hat die Auftragstaktik auch Eingang in die Schweizerische Armee gefunden (mit der beinahe wörtlichen Übernahme des v. Moltkeschen Satzes): «Jeder Befehl soll alles, aber nur das enthalten, was der Untergebene wissen muss, um zur Erreichung des Zweckes selbständig handeln zu können». Über nachfolgende Truppenführungsreglemente führt diese Idee zur heute geltenden Doktrin unserer Armee:

**TF 82:** «Der Kommandant beschränkt sich in der Befehlsgebung auf das Wesentliche. Einzelheiten befiehlt er nur, soweit es zur Koordination des Kampfes unerlässlich ist.»

**DR 80:** «Er (der Vorgesetzte) befiehlt knapp, genau und zeitgerecht. Seinen Unterstellten lässt er bei der Ausführung möglichst grosse Handlungsfreiheit und schränkt diese nur dort ein, wo es zur Wahrung des Zusammenhangs nötig ist.»

Auch das westliche Ausland ist von der Überlegenheit der Auftragstaktik über die Befehlstaktik überzeugt:

**Bundeswehr:** «Ein Auftrag soll dem unterstellten Führer weitgehend Freiheit in der Ausführung lassen. Er soll nur solche Bindungen enthalten, die für das Zusammenwirken mit anderen Truppen unerlässlich sind.»

**US Army:** «The order or plan must contain all the information necessary to coordinate and execute the operation. However, it proscribes only those details or methods of execution necessary to insure that actions of the subordinate units concerned conforms to the concept of operation for the force as a whole ... The order or plan should not violate subordinate commanders prerogatives.»

Auch Aussagen bewährter Heerführer weisen in die gleiche Richtung:

**Kkdt Frick:** «Wer in den Aufträgen Einzelheiten vorschreibt, wo die Notwendigkeit enger Zusammenhänge solche nicht dringend fordert, verrät Unsicherheit und Misstrauen und macht die Unterführer unfähig zu freiem, verantwortungsbewusstem Handeln nach Lage.»

**General Patton:** «The order itself will be short, accompanied by a sketch – it tells what to do, not how.» Ins Kapitel stufengerechte Befehlsgebung gehört auch seine bei uns leider oftmals missachtete Aussage: «Orders concerning units further down than the next echelon of command, are highly prejudicial.»

Der vom Autor zitierte Befehl an General Eisenhower vom 12.2.44 ist sicher ein Musterbeispiel an Auftragstaktik. Aber ebenso sicher mussten dennoch einige zusätzliche Befehle geschrieben werden, bevor die Befreiungsarmeen sich in Bewegung setzen konnten.

Auch wenn es aufgrund der Aussagen von Oberst Wolfensberger früher mit der Anwendung der Auftragstaktik bei uns besser bestellt war, so können seine Gedanken nicht nur vorbehaltlos unterstützt werden: Vorschriften und Reglemente (abgesehen von denjenigen, die nur für Instruktionsdienste Gültigkeit haben) richten sich auf den **Kriegseinsatz**. In den Manöversituatien findet denn auch die Auftragstaktik ihre volle Anwendung. Aber wie sieht es in unseren Schulen und Kursen aus? Um im Kriege Erfolg zu haben, muss nach dem gleichen Denkprozess auch im Frieden ausgebildet werden. Leider kann in der **Ausbildung** die Auftragstaktik aus verschiedenen Gründen nicht mehr integral zur Anwendung kommen. Ein Faktor dabei ist die Knappheit an Zeit. Jedem Ausbilder dürfte dies zur Genüge bekannt sein. Wiederholungen «umgestandener» Übungen sind meist nur noch zu Lasten der sog. «dienstfreien Zeit» möglich. Was in Schulen allenfalls noch möglich ist, findet in den Wiederholungs- und Ergänzungskursen seine absoluten Grenzen. Diese Überlegungen führen denn auch zur Aussage von Kkdt Feldmann:

«Indessen liegt hier (Knappheit der verfügbaren Zeit) der Grund, weshalb manche Truppenkommandanten (und beileibe nicht die schlechtesten) die Handlungsfreiheit ihrer Mitarbeiter gelegentlich einschränken. Das Prinzip der Auftragstaktik findet seine Grenzen eben dort, wo die Fehlleistung voraussehbar ist. Wir können es uns weder in den kurzen Ausbildungszeiten noch viel weniger im Gefechtseinsatz leisten, am Erlebnis eklatanter Misserfolge gescheiter zu werden, sondern müssen den Erfolg auf Anhieb anvisieren. Dem entspricht ein Führungsverfahren, welches wohl am besten als «Gelenkte Auftragstaktik» zu bezeichnen wäre.»

Da sich das zivile wie das militärische Umfeld in den letzten Jahren und Jahrzehnten derart gewandelt hat, lässt sich kein Widerspruch zur vorgängig zitierten Aussage von Kkdt Frick ableiten.

Leider ist es heute so, dass die viel gerühmte «Freiheit in der Inspektoren-tätigkeit» aus anderen als nur aus Sachzwängen heraus stark beschnitten worden ist. Dass der heutige OS-Klassenlehrer weniger Handlungsspielraum in seiner Auftragserfüllung geniesst als seinerzeit als Klassenlehrer gehilfe, dürfte leider der tatsächlichen Lage entsprechen.

Eine in den letzten 10 bis 20 Jahren gesteigerte Intensität und Vielfalt der Ausbildung (ohne Anpassung der Ausbildungszeit) führt notgedrungen zu Koordinationsmassnahmen der vorgesetzten Kommandostelle und damit zur Einschränkung der Handlungsfreiheit der Ausbilder. (Belegung von immer kleiner werdenden Schiessplätzen mit immer mehr Auflagen durch mehr Truppen, Benützung von Räumlichkeiten mit technischen Einrichtungen, Unterricht auf Stufe Gruppe gegenüber früher im Zugs- oder Kp Verband). Diesbezügliche Auflagen und Vorschriften werden verstanden.

Unter dem Deckmantel der «Sicherstellung von Koordination und Kontinuität der Ausbildung bei Wechsel von Instruktoren» werden heute aber auch Weisungen und Befehle erlassen, die ins Mark der Instruktorenfreiheit gehen und mitunter zu einer gewissen Verdrossenheit des Instruktors führen.

In diesem Sinne betrachtet sind die Beispiele aus der Instruktorenzeit Oberst Wolfensbergers sicher interessant und auch amüsant, (leider) aber nicht ohne weiteres auf die heutige Zeit übertragbar.

Abschliessend sei auf die Ausbildung in den Schulen und Kursen des Kommandos der Zentralschulen und in den Generalstabskursen hingewiesen: Hier gelingt es den betreffenden Kommandanten, durch die Vorgabe von

klaren Ausbildungszielen ihren Gruppenchefs eine weitgehende Handlungsfreiheit zu belassen. Die methodischen Hinweise bei der Vorbereitung der einzelnen Übungen in den entsprechenden Kadervorkursen dienen vor allem dazu, dass die Übungsziele in der zur Verfügung stehenden Zeit erreicht werden können.

### Ausbildungsanlage Teuchelweiher, Winterthur

Am 17. August 1984 wurde das Ausbildungszentrum Teuchelweiher eingeweiht.

Die vor 125 Jahren errichtete Kavalleriekaserne wurde instandgestellt und besser ausgerüstet.



Es stehen heute zur Verfügung:

12 Schulungsräume

3 Essräume

1 Mehrzweckhalle

Aufenthaltsräume

Büros

Das Zentrum eignet sich vorzüglich zur Durchführung von Kursen.

Die Stadtverwaltung Winterthur regelt die Einzelheiten. G.

### Gefechtstechnik

Dieses Bild ist im «Schweizer Soldaten» vom Juli 1984 erschienen.

Es zeigt Soldaten bei der Winterausbildung in Norwegen. Auch dort scheint man Mühe zu haben, die Dreipunktauflage durchzusetzen. G.



### Wo gibt's das noch?

Seit Jahren überschiesst die Artillerie von Gachnang aus die Stadt Frauenfeld, ohne dass es zu Richt-, Tempier- oder Ladungsfehlern kommt. Für Ausländer ist das unvorstellbar. Wer Gäste, die mit den Thurgauer Gebräuchen nicht so vertraut sind, die Flugbahnen über den Stadt kern schildert, erntet unglaubliches Staunen.

Was braucht es, dass die direkte Demokratie so entscheidet wie es Oberwil, Gachnang und Gerlikon getan haben? Es braucht – erstens – das grundsätzliche Wohlwollen einer ganzen Gegend für die Landesverteidigung. Wo das Verständnis für die militärische Ausbildung fehlt, kann sich ein Waffenplatz nicht so entwickeln, wie es in und um Frauenfeld zugunsten der Artillerieschulen geschieht.

Zweitens bedarf es tüchtiger Behörden, welche die Anliegen der Bürger zäh vertreten. In Gesprächen mit beiden Vertragsparteien entsteht der Ein-

druck, dass jahrelang hart um die nun erzielte Regelung gerungen wurde. Wie die Ergebnisse der drei Abstimmungen zeigen, ist es den Ortskommissionen gelungen, die Mehrheit der Stimmbürger für die Vereinbarung mit dem EMD zu gewinnen.

Drittens braucht es Vertrauen in die Sorgfalt der Kanoniere, die ihre Granaten über dicht besiedeltes Gebiet hinweg auf den Zielhang richten. Die Artillerie arbeitet auf das Promill genau; im scharfen Schuss darf nicht der geringste Fehler geschehen. Dass rund um Frauenfeld jährlich Hunderte von Serien fehlerfrei geschossen werden, stellt den Artillerieschulen ein gutes Zeugnis aus.

So kommen hier Faktoren zusammen, wie sie auf der Welt einzigartig dastehen. Der Ausgang der demokratischen Ausmarchung in Oberwil, Gachnang und Gerlikon festigt und verstärkt das «Unikum», das der Waffenplatz Frauenfeld seit mehr als einem Jahrhundert darstellt. Hptm Peter Forster

(Aus der «Thurgauer Zeitung»)

Links in dieser Skizze sind die Stellungen von Oberwil, Gerlikon und Gachnang eingezeichnet, verbunden durch die teilweise noch zu erstellende Umfahrungsstrasse. Rechts der Zielhang des Waffenplatzes Frauenfeld, wo die Geschosse auftreffen.

