

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 153 (1987)

**Heft:** 3

**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:** 15.04.2026

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

# Ausbildung und Führung

## Kriegsbeispiele für den Gefechtsunterricht X. Der Überfall

Lt Matthias Kuster

### 1. Kriegsbeispiel

Im Juli 1985 überfiel ein Trupp von 55 Mujaheddin aus dem Tale Jegdaley, das sich zirka 64 Kilometer südöstlich von Kabul befindet, einen feindlichen Sicherungsposten. Dieser Posten sicherte die wichtige Verbindungsstrasse zwischen Kabul und dem Khyberpass. Der Überfall verlief wie folgt: Um 16 Uhr besammelten sich die 55 Kämpfer. Das Kommando führte Ibrahim Khan. Über das Angriffsobjekt war nicht viel bekannt, da keine umfassende Aufklärung vorgenommen wurde. Man erwartete, dass der Posten mit zirka 25 Soldaten besetzt und mit Minenfeldern gesichert sei. Die genaue Lage dieser Minenfelder kannte niemand. Trotzdem waren die Mujaheddin voller Zuversicht, da sie auf die Erbeutung von Waffen hofften und einige Deserteure auf Feindseite erwarteten.

Ausgerüstet war der Trupp mit zwei schweren Mgs 12,5 mm (Daschaka), zwei rückstossfreien Pak 82 mm chinesischer Provenienz, einem 82-mm-Minenwerfer, russischen Panzerfäusten vom Typ RPG-7 und leichten Mgs. Die Kämpfer waren auch mit Kalaschnikows ausgerüstet. Handgranaten und Nebelkörper fehlten ebenso wie Sanitätsmaterial.

Als die Dämmerung anbrach, marschierte der Trupp ab und erreichte nach einem zehnstündigen Nachtmarsch den Bereitstellungsraum, der sich etwa 2 Kilometer weit vom Beobachtungsposten entfernt in einem kleinen Seitental befand. Dann ruhten sich die Kämpfer während des ganzen Tages von den Anstrengungen aus. Gegen Abend versammelte der Kommandant seine Kämpfer zur Befehlsausgabe. Seine Absicht war es, mit dem Gros der Truppe eine starke Feuerunterstützung

aufzubauen, um zwei Stosstrupps in der Stärke von je 7 Mann, die links und rechts vom Sicherungsposten stürmen sollten, zu decken. Der Angriff war auf 18.15 Uhr angesetzt, damit die Kampfhelikopter, die in der Nähe von Kabul stationiert waren, wegen der anbrechenden Nacht nicht angreifen konnten. Nach kurzem Marsch erreichte man die Angriffsgrundstellung, die sich auf einer Krete befand. Die Distanz zum Sicherungsposten betrug etwa 850 Meter. Bevor die beiden Sturmtrupps für den Stoss ganz bereit waren, eröffneten die Mujaheddin des Unterstützungstrupps bereits das Feuer.

Als der Sturmtrupp, der auf der linken Seite vorgehen musste, die erste Krete erreicht hatte, bemerkte man, dass diese vermint war. Ein Zurück gab es allerdings nicht mehr, und so stiegen die Kämpfer in einer Kolonne vorsichtig den Abhang hinunter. Inzwischen hatte auch der Sicherungsposten das Feuer eröffnet und zwang den Sturmtrupp, immer wieder Deckung zwischen den Steinen zu suchen. Plötzlich tauchte auch ein Panzer auf der Strasse auf. Er eröffnete das Feuer. Wegen des hügeligen Geländes konnte er aber nicht gegen die Mujaheddin vorrücken. Bald hatte der Sturmtrupp ein zweites Minenfeld durchquert und befand sich noch etwa 300 Meter vom Sicherungsposten entfernt. Als er aber das dritte Minenfeld durchqueren wollte, berührte ein Mujaheddin den Auslöserdraht einer Pfahlmine, die auf der Höhe seines Knies detonierte und ihm das rechte Bein zerfetzte. Der Führer des Sturmtrupps beschloss darauf, den Angriff abubrechen. Unter dem Kugelhagel des Gegners zog sich der Sturmtrupp zurück. Der Verletzte wurde auf dem Rücken weggetragen, wobei sich die Träger alle 50 Meter abwechseln mussten. So kam der Trupp nur langsam voran. Endlich erreichte er einen Hügel, hinter dem er Schutz suchen konnte. Etwas später traf er auf den anderen Sturmtrupp, der auf der rechten Seite gegen den Sicherungsposten vorgegangen war. Zusammen zogen sich beide zurück. Im Schutze der Nacht trat der ganze Trupp den Rückzug an. Der Verletzte starb bald darauf, kaum 19-jährig und in der Gewissheit, dass er ins Paradies eintreten werde, da er als heiliger Krieger gefallen war.

Am anderen Tag überflogen russische Kampfhelikopter das Gebiet. Da sich die Mujaheddin aber zwischen den Steinen (Bäume gibt es in diesem Gebiet nicht) versteckten und sich nicht bewegten, wurden sie von den Piloten nicht bemerkt. Drei Tage später führten die Widerstandskämpfer bereits die nächste Aktion durch.

Obwohl die beschriebene Aktion ein Fehlschlag war, so darf sie nicht dar-

über hinwegtäuschen, dass den Mujaheddin auch immer wieder sehr gut durchgeführte Aktionen gelingen. Der Widerstand in Afghanistan konnte jedenfalls bis heute nicht ganz gebrochen werden. (Nach einem Bericht von Beat Krättli und Claudio von Planta, die den beschriebenen Angriff selber miterlebt haben.)

### 2. Lehren

– Wegen der mangelhaften Aufklärung war die genaue Lage der Minenfelder sowie das Vorhandensein von Panzern nicht bekannt. Nur eine sorgfältige Aufklärung vermag aber vor solchen Überraschungen zu schützen. Da die Aufklärung eine dauernde Aufgabe ist, sollte das Angriffsobjekt bis zum Angriffsbeginn beobachtet werden, damit Lageveränderungen frühzeitig erkannt werden.

– Um den Überraschungseffekt zu bewahren, darf die Feuerunterstützung nicht zu früh einsetzen, damit der Sturmtrupp unbemerkt möglichst nahe ans Objekt herankommt.

– Eine Schussdistanz von 850 (!) Metern ist für die hier verwendeten Waffen zu gross. Die praktische Reichweite der eingesetzten Waffen muss berücksichtigt werden.

– Die psychologische Wirkung von Minen ist sehr gross. Der Angriff wurde abgebrochen, weil ein Mann durch die Pfahlmine verletzt worden war.

– Der Transport von Verwundeten benötigt viele Leute, besonders, wenn der Verwundete nicht mehr gehen kann. Verschiebungen mit Verletzten brauchen Zeit.

– Entscheidend für das Überleben eines Verletzten sind oft die Erste-Hilfe-Massnahmen durch die Kameraden (Lebensrettende Sofortmassnahmen!). Nach Augenzeugenbericht hätte der Verwundete möglicherweise gerettet werden können, wenn diese Massnahmen durchgeführt worden wären.

– Durch passive Massnahmen (Tarnung, kein wildes Herumrennen) kann man sich gegen Angriffe aus der Luft recht wirksam schützen.

– Verschiebungen von und zum Angriffsobjekt sollten wenn möglich in der Nacht durchgeführt werden, um eine feindliche Verfolgung auch aus der Luft zu erschweren. Entsprechend muss der Zeitpunkt der Aktion gewählt werden (Abenddämmerung).

### 3. Reglementarische Grundlagen

Die TF 82 umschreibt den Überfall in Ziff. 235 wie folgt: «Auch Überfälle sind Angriffe mit begrenztem Ziel. Sie werden durch zahlenmässig schwache,

aber bewegliche Kräfte, in der Tiefe des gegnerischen Raumes, vor allem gegen ruhende Truppen, Kommandoposten, logistische Einrichtungen und Transporte durchgeführt.»

Diese Definition umfasst folgende Elemente:

a) Der Überfall ist eine **Angriffsart**. Dies bedeutet, dass der Gegner aufgesucht wird.

– Der Überfall wird mit **zahlenmässig schwachen**, aber beweglichen **Kräften** durchgeführt. Es werden also nur wenige Soldaten eingesetzt.

b) Das **Angriffsziel ist begrenzt**. Es handelt sich um relativ kleine und begrenzte Objekte (ruhende Truppen, Kommandoposten, logistische Einrichtungen, Funkstationen, Brücken, Waffenstellungen), nicht um grosse Räume.

c) Der Überfall erfolgt im Rücken des Gegners, womit er sich als **Jagdkampfaktion** qualifiziert (TF 82, Ziff. 405). Der Geländegewinn hat nur untergeordnete Bedeutung.

d) **Zweck des Überfalls** ist die Beschaffung von Informationen (Überfall auf gegnerische Kommandoposten) und die Vernichtung kleinerer Ziele.

Der Überfall ist in drei Situationen möglich:

1. Im Rahmen der Verteidigung als Teil der aktiven Kampfführung gegen erkannte Gelegenheitsziele (Führung der Füsilierrkompanie, Ziff. 198.1 lit. d und TF 82 Ziff. 311)

2. Im Rahmen von Jagdkampfaktionen (TF 82 Ziff. 405).

3. Zur gewaltsamen Aufklärung (Führung der Füsilierrkompanie, Ziff. 124, TF 82, Ziff. 161).

Weiter gilt es zu beachten, dass Überfälle vorwiegend im Schutze der Nacht oder bei schlechter Sicht durchgeführt werden sollten, um eine gegnerische Verfolgung zu erschweren. Dies gilt für Jagdkampfaktionen ganz allgemein.

In der Regel stürmen Stosstrupps das Angriffsobjekt. Der Überfall kann aber auch nur mit Feuer durchgeführt werden (**Feuerüberfall**).

Der Überfall ist, im Gegensatz zum Handstreich, nicht einexerziert.

Überraschung (Führung der Füsilierrkompanie, Ziff. 212.2) und sorgfältige Aufklärung (Führung der Füsilierrkompanie, Ziff. 357) spielen eine entscheidende Rolle.

#### 4. Merkmale zur Durchführung eines Überfalls

– Erkunde das Angriffsobjekt möglichst genau. Nimm möglichst all Deine Unterführer mit zum Objekt, damit sie

Gelände und Objekt selber sehen können (Erkundung!)

– Stelle eine Skizze her über Stellungen und Stärke des Gegners, eingesetzte Waffen, Hindernisse, Verminungen und versuche, Schussdistanzen, eigene Stellungenräume und Schussfelder zu ermitteln (Aufklärung!). Versuche, seine Tätigkeiten (Wachtablösung, Patrouillen, Verbindungen usw.) zu ermitteln.

– Stelle bis zum Angriffsbeginn zwei Mann als Beobachter zum Objekt, damit Du Dich über allfällige Veränderungen informieren kannst.

– Erkunde Anmarsch- und Rückzugswegen, damit Du diese auch bei Nacht und schlechter Sicht leicht findest. Markiere sie eventuell unauffällig.

– Orientiere alle Deine Soldaten genau über den Gegner und über Deinen Entschluss.

– Setze den richtigen Mann am richtigen Ort ein. Gute Schützen werden für die Feuerunterstützung eingesetzt; im Sprengen ausgebildete Soldaten stürmen zum Objekt.

– Bilde eine starke Feuerunterstützung und lass das Objekt von einem oder zwei Sturmtrupps angreifen.

– Gib einen genauen Fluchttreffpunkt an, der jedem bekannt sein muss. Jeder soll den Fluchttreffpunkt schon vor der Aktion gesehen haben, damit er ihn auch in der Nacht und bei schlechter Sicht wieder finden kann.

– Bilde keine Reserven. In der Regel bleibt dir gar keine Zeit, sie einzusetzen.

– Brich frühzeitig von der Ausgangsstellung auf. Lautlosigkeit ist wichtiger als Schnelligkeit. Lass Dir also genügend Zeit.

– Verschiebe Dich nach Möglichkeit nur in der Nacht oder bei schlechter Sicht.

– Erkundige Dich vor Beginn der Aktion beim Beobachtungsposten, ob

Veränderungen beim Gegner eingetreten sind, welche die Aktion in Frage stellen oder gar verunmöglichen.

– Versuche, unbemerkt möglichst nahe an das Objekt heranzukommen.

– Sorge dafür, dass der Sturmtrupp unbemerkt die Sturmstellung erreicht.

– Sorge dafür, dass die Feuereröffnung schlagartig mit allen Waffen gleichzeitig erfolgt. Als Feuereröffnungszeichen kommen in Frage: Leuchtrakete, erster Schuss, Pfiff, präzise Uhrzeit.

– Sichere Deine Flanken mit Feuer und/oder mit Minenschnellsperren.

– Wähle Deinen Standort bei der Feuerunterstützung, damit Du auf Reaktionen des Gegners sofort reagieren kannst.

– Verweile nur kurz am Objekt und ziehe Dich nach erfolgter Aktion (auf ein bestimmtes Zeichen) rasch zurück. Der Gegner wird versuchen, Dir nachzusetzen.

– Setze Dich gestaffelt ab, allenfalls unter Verwendung von Nebel.

– Verseehe den Rückweg hinter Dir mit vorbereiteten Sprengfallen und Minensperren.

– Verweile nur kurz am Fluchttreffpunkt, damit Dich der Gegner nicht einholt. Nachzügler können von einer zurückgelassenen Patrouille nachgeführt werden.

– Vermeide die Benutzung von Pfaden und Wegen, damit Du nicht selber in einen gegnerischen Hinterhalt gerätst.

– Denk daran, dass auch hier das Motto gilt: «Anschleichen – zuschlagen – verschwinden»!

#### Quellen und Literaturhinweise:

C. von Planta, Kampfgeist und Disziplin der afghanischen Mudjaheddin, in: ASMZ 2/86, S. 90 ff.

TF 82, Ziff. 161, 235, 303, 311, 405.

Führung der Füsilierrkompanie (Regl. 53.5 d Ausgabe 1979), Ziff. 124, 198.1 lit. d, 4, 212.2, 357.

## Die Zusammenarbeit des Gebirgsfüsilier-Zugführers mit den Minenwerfern

Lt Markus Hauser

Eine deutliche Divergenz zwischen Füsiliern und Minenwerfern in Bezug auf Gewichtung einzelner Gefechtsgrundsätze ist trotz gemeinsamer Waffenfarbe seit jeher das Faktum, das die doch so eminent wichtige Zusammenarbeit der beiden Infanteristen oftmals zu einem Problem werden lässt. Der **Minenwerfer als Techniker** geht dem **Füsilier als Taktiker** aus dem Weg und auch umgekehrt meidet der eine den anderen. Die mögliche Konsequenz besteht darin, dass im Falle einer Zusammenarbeit die **notwendige Ver-**

**schmelzung der beiden Waffen** nicht zustandekommt und das Feuer ergo einen grossen Teil seiner Effizienz einbüsst<sup>1</sup>. Zweck dieses Artikels soll es sein, aus der Sicht des Gebirgsfüsilier-Zugführers die Grundlagen und Prinzipien einer wirkungsvollen Zusammenarbeit mit den Minenwerfern aufzudecken.

Der Gebirgsfüsilier-Zugführer ist durch die Strukturierung und Bewaffnung seines Zuges geradezu prädestiniert, Einsatz- und Bewegungsmöglichkeiten des Minenwerfer-Zuges sowie dessen Wirkung im Ziel falsch einzuschätzen. Aus seiner Praxis weiss er um die **Forderung des vorgesetzten**

**Kommandanten nach grösstmöglicher Schnelligkeit und Mobilität** trotz schwerer Ausrüstung, Bewaffnung und steilem Gelände. Seine Waffenwirkung beschränkt sich, mit Ausnahme des Bogenfeuers der Sturmgewehre, auf direkte, sofort einsehbare Resultierung in Ziel und Gelände, ohne langes Einrichten und Bereitmelden. Korrigiert wird durch direktes Einflussnehmen des Schützen auf Waffe und Stellung oder allenfalls durch Gruppenführer oder Truppchefs. Eingeschossen wird nur dann, wenn Ort, Zeit und Aktion dies erlauben, und eine entscheidende Wende im Kampfverlauf bringt oft nur der **Angriff**, was wiederum bedingt, dass **initiativ und flexibel** gehandelt wird und **rasche Verschiebungen** mit ebenso raschen Stellungsbezügen in höchstem Masse ein **offensives, aggressives und schnelles Handeln** erfordern<sup>2</sup>. Aus diesen Gründen scheint es zunächst einmal eminent wichtig, zehn Grundsätze zu postulieren, die der Gebirgsfüsilier-Zugführer bei der Zusammenarbeit mit den Minenwerfern berücksichtigen muss (Tabelle 1).

Hat der Zugführer die Möglichkeit, mit den Minenwerfern zusammenzuarbeiten, so ist sein wichtigster Mitarbeiter der **Minenwerfer-Beobachter**. Ein effizientes Ausnutzen dessen Fähigkeiten gelingt allerdings nur dann, wenn man diesen Beobachter optimal einzusetzen weiss und ihn zweckmässig über die eigene Situation (Feind, Auftrag, Lage usw.) informiert sowie Vorschläge des Beobachters zur Feuerplanung akzeptiert. Bewerkstelligt werden alle diese Erfordernisse durch eine **Orientierung**, die der Zugführer dem Minenwerfer-Beobachter **vor dessen Arbeitsbeginn** gibt. Darüber hinaus muss der Zugführer in eigenem Interesse die Arbeit des Minenwerfer-Beobachters so oft wie möglich einsehen, kontrollieren und sich in Methodik und Vorgehen einführen lassen. So werden fatale Missverständnisse vermieden und eine notwendige Integration der beiden Infanteristen kann eher stattfinden. Aufgrund dieser Forderungen an den Zugführer kann ein 8-Punkte-Führungsrhythmus postuliert werden (Tabelle 2).

(1) Waffe	8,1 cm Minenwerfer 72, Totalgewicht 82 kg, praktische Schussweite 2700 m (Weitschussladung 3700 m), Rundumfeuer ist grundsätzlich möglich			
(2) Munition	Wurfgranate 66 (WG 66): Sprenggeschosse Wurfmine mit Momentan-Verzögerungszünder (bis 1000 m) Nebelwurfgranate 68 (zirka 1 Minute Nebelwirkung) Beleuchtungsgeschoss 73 (Leuchtdauer zirka 30 Sekunden)			
(3) Richtverfahren	indirekt schießende Waffe, Hilfszielpunkt			
(4) Zeitbedarf	Mw Beobachter für Elementenberechnung eines neuen Feuers 3' Mw Gruppe: Stellungsbezug ab «Neues Ziel!» des Gruppenführers bis 1. Schuss ab 4' bis Kontrollage 10' Mw Gruppe: in Stellung bis Kontrollage 6' Mw Zug: in Stellung bis Kontrollage 12'			
(5) Taktische Feuerzwecke	<b>Zerschlagen niederhalten blenden stören beleuchten</b>			
(6) Zielausdehnung	Minenwerfer-Gruppe: 20 × 20 m Minenwerfer-Halbzug: 40 × 40 m Minenwerfer-Zug: 80 × 80 m			
(7) Feueraufstellung	Rhombenform, deshalb Parallelfeder und nicht auf ein einziges Zentrum gerichtet			
(8) Einsatzarten Mw Munition	zerschlagen	niederhalten	blenden	beleuchten
Feuerart	Wurfgranate 66	Wurfgranate 66 Wurfmine	Nebelwurfgranate 68	Beleuchtungsgeschoss 73
	Seriefeuer	Einzelfeuer	Einzelfeuer	Einzelfeuer
(9) Feuereinheit	Minenwerfer-Zug = 4 Werfer			
(10) Kompetenzen	Unterstellung eines Minenwerfer-Beobachters bedeutet für mich als Zugführer: ich kann Feuer planen, schießen darf ich nur mit Schiesskompetenz!  Unterstellung einer Minenwerfer-Gruppe bedeutet für mich als Zugführer: ich kann frei über Feuer und Gruppe verfügen, bin aber für Nachschub, Versorgung und Munition selbst verantwortlich.			

Tabelle 1. 10-Punkte-Kontrolle des Zugführers vor und nach Lagebeurteilung<sup>3, 4</sup>

#### Orientierung

- (1) Fei Möglichkeiten
- (2) Absicht des Zugführers
- (3) Einführung über seinen Kampfplan
- (4) Aufträge an die Gruppen stichwortartig

#### Befehl

- (5) Erteilen klarer Feueraufträge (Ziel/Zweck/Zeit ZZZ)
- (6) Überwachen der Feuerplanung
  - Zielkroki im Doppel
  - Feuerplan
  - Notfeuer (wenn zugeteilt)
  - 1 eingeschossenes Feuer
  - 5 Planfeuer

#### Kontrolle

- (7) Vorschläge des Minenwerfer-Beobachters für Feuer in einen bestimmten Raum
- (8) Auftragskontrolle, Einexerzieren der Zusammenarbeit<sup>5</sup>

Tabelle 2. 8-Punkte-Führungsrhythmus des Füsilierzugführers bei Mw-Unterstützung

Bei der Auftragsformulierung für die Minenwerfer gilt für den Zugführer erst recht, was in Reglementen wie z. B. TF 82, Ziffer 110 von Befehlen und Befehlenden gefordert wird. Als **Systematiker** rechnet der Minenwerfer nur mit einer Zielangabe zur Waffenvorbereitung und -einrichtung, mit einer Zweckangabe zur Munitionsvorbereitung und Orientierung der Geschützmannschaft und mit einer Zeitangabe zur Abstimmung seiner Einsatzbereitschaft. Unnötige Anweisungen und unmögliche Forderungen machen die zeitgemässe Auftragsbefüllung durch die Minenwerfer oft nur schwieriger und müssen vermieden werden<sup>6</sup>. Der sogenannte **ZZZ-Auftrag an den Minenwerfer-Beobachter** hat zweckmässigerweise folgende Form und Aussage (Tabelle 3).

<b>Z Ziel</b>	- Taktische Umschreibung - Raum, in welchem das Feuer geschossen wird
<b>Z Zweck</b>	- zerschlagen - niederhalten - blenden - beleuchten
<b>Z Zeit</b>	- sofort - Feuer auf Befehl - Top plus × Sekunden

Tabelle 3. ZZZ-Auftrag an den Minenwerfer-Beobachter<sup>3</sup>

Abschliessend scheint es zweckmässig, noch auf drei Fakten im Zusammenhang mit den Minenwerfern näher einzugehen, damit zwischen Kommandanten und Zugführern und dem Minenwerfer-Beobachter keine Missverständnisse entstehen. Unter **Schiess-**

**kompetenz** versteht man die Berechtigung, während einer Kampfphase über das Feuer der Minenwerfer zu verfügen und dies im Rahmen des Munitionskredits, der einem gewährt wurde (7). Ohne Schiesskompetenz kann und darf nicht geschossen werden (vgl. Tabelle 1, Punkt 10). Bei der Erteilung des Feuerauftrages an die Minenwerfer achte man, natürlich immer nach Massgabe des angestrebten taktischen Zwecks und Zieles, auf die **Beobachtbarkeit des Feuers**, damit eine effiziente Korrektur nicht unmöglich gemacht wird, wenn die Wirkung im Ziel nicht eingesehen werden kann. Weiter beachte man, dass vom zentralen eingeschossenen Feuer zu den errechneten Planfeuern ein **Feuertransport** im Umkreis von 400 m möglich ist, dass die **ideale Distanz allerdings etwa 200 m** beträgt (siehe auch Quellenangabe 4).

#### Quellenangaben:

<sup>1</sup>Hunn, W.: Feuerleitung Mw und Art, in: Kompanieübungen, ein Behelf für Offiziere, Verlag Huber, Frauenfeld 1978 (aus ASMZ Nr. 5/75)

<sup>2</sup>Regl TF 82 Ziff 64

<sup>3</sup>Theorien Maj i Gst Halter R, Maj i Gst Christen H und Maj i Gst Calcio-Gandino A. in der Offiziersschule Bern (Inf OS 3/84)

<sup>4</sup>Regl 53.131 d Die 8,1 cm Mw 1933 und 1972

<sup>5</sup>Regl TF 82 Ziff 116

<sup>6</sup>Regl TF 82 Ziff 110f

<sup>7</sup>Nachtrag Nr 1 zum Regl 51.20 d

#### 200 Jahre

**General Guillaume-Henri Dufour (1787–1987)**

#### **Einladung zur Gedenktagung vom 21. März 1987, 10.00–13.00, Kongresshaus Zürich**

In diesem Jahr jährt sich zum 200. Male der Geburtstag von General Guillaume-Henri Dufour. Sein umfassendes Wirken und hervorragender militärischer Beitrag zum Werden und zur Erhaltung unseres Bundesstaates sind für die Schweizerische Gesellschaft für militärhistorische Studienreisen (GMS) der Grund dafür, dieser historischen Grösse in einer **öffentlichen Be-sinnungsfeier** zu gedenken.

Die Hauptreferate werden gehalten durch die Herren Alt-Bundesrat G.A. Chevallaz, Prof. Dr. O. Reverdin und Korpskdt Mabillard.

Die GMS richtet an alle an unserer Wehrtradition und unserem Staatswesen Interessierten einen engagierten Appell, an dieser Veranstaltung teilzunehmen. Sie ist öffentlich und der Eintritt frei.

Schweizerische Gesellschaft für Militärhistorische Studienreisen (GMS)

#### **Planung oder freie Führung?**

Divisionär zD Frank Seethaler

*Nachdem die Planungseuphorie abzuklingen beginnt, könnte man den Titel auch umdrehen. Denn momentan ist freie Führung wieder aktuell. Wir sollten aber vorsichtig sein bei derartigen Trendausschlägen. Denn sie verführen zu einseitigen oder zu Über-Bewertungen. Das ist gefährlich. – Beides – Planung und freie Führung – ist unerlässlich. Beide müssen beherrscht werden. Und dies auf allen Stufen militärischer Führung!*

\*

*Das Wichtigste am Planen ist zweifellos das früh- oder rechtzeitige Erfassen einer vorerst noch nicht akuten Problematik. Das Erkennen von Bedrohungen, von möglichen Lageentwicklungen sowie von zu erwartenden Aufgaben. Es geht um geistige Auseinandersetzung mit einer – allerdings noch ungewissen – Zukunft. Das kann aus eigener Initiative oder auf Grund eines Planungsauftrages erfolgen. Man könnte diese Art von Gedankenarbeit als **antizipierende Planung** bezeichnen. Denn es sind ja vorerst nur Randbedingungen bekannt; Ziele sind noch keine gesetzt, Impulse zum Handeln noch nicht erfolgt. Alles bewegt sich noch im hypothetischen Bereich. Es werden Annahmen zu Grunde gelegt. Wie weit man diesen Denkprozess in Alternativthemen auffächern und ob man die Denkresultate bis zu konkreten (Schubladen-) Befehlen ausarbeiten will, ist Ermessenssache. Hier wird oft gestündigt, indem man es nicht bei den Erkenntnissen bewenden lässt. Zu weit getriebene Planung kann zu fixierten Erwartungen führen, die Handlungsbereitschaft wird abgebaut. Und in Wirklichkeit kommt es dann doch anders!*

*Aber es wäre verfehlt, wegen dieser Gefahr das Führungsinstrument Planung als untauglich über Bord zu werfen. Wir müssen im Gegenteil lernen, es massvoll anzuwenden und nutzbar zu machen.*

\*

*Andere Arten der Planung sind die **Vollzugsplanung** und die **Ausbildungsplanung**. Hier geht es um das Vorbereiten und Ausarbeiten bestimmter Absichten und Aufträge. Das entspricht dem Gebot der Ökonomie und der Konzentration der Kräfte. Sachliche Voraussetzungen und Randbedingungen stehen fest, und die meisten beeinflussenden Faktoren sind weitgehend bekannt. Aber auch in diesen Planungen lässt sich die Ungewissheit nicht auf Null reduzieren.*

*Planung dieser Art – man denke an die Feuerplanung oder den Zugsarbeitsplatz – muss exakt sein. Nur dann darf erwartet werden, dass die Aktion einermassen friktionslos abläuft. Aber selbst in scheinbar geklärten Lagen treten Überraschungen auf. Die Friktion ist (nicht nur) im Kriege das Normale. Es geht also auch in der Exekutivplanung darum, nicht Opfer seiner Vorbereitungen und vorgefasster Meinungen zu werden. (Fast) jede Planung endet in der freien Führung.*

*Freie Führung kann auf die Dauer nur erfolgreich sein, wenn Führungsapparat und Führungspersönlichkeit – jedes für sich – höchsten Ansprüchen genügen und sie überdies miteinander harmonieren.*

*Auf unteren Führungsstufen ist der Apparat zwar von geringerer Bedeutung, aber wenn die Verbindungen in Kompanie und Zug nicht spielen, geht der Zusammenhalt nach kurzem verloren.*

*Im Stabe muss die Technik geschmeidig sein, die Arbeit fehlerlos und effizient. Das gelingt nur, wenn jeder sein Métier beherrscht und überdies ein Teamgeist waltet, in den auch der Kommandant voll eingeschlossen ist. Das ist leicht gesagt. In der Praxis sieht es oft anders aus. Man kann nicht genug Stabsschulung betreiben!*

\*

*Die andere Vorbedingung für erfolgversprechende freie Führung muss der Chef mitbringen. Die TF (Ziffer 84) sagt es klar: Charakter und Persönlichkeit sind ebenso wichtig wie Wissen und Können.*

*Aus der Vielzahl von **Persönlichkeitswerten** seien drei hervorgehoben, ohne deren Vorhandensein die Meisterung von Krisenlagen nicht denkbar ist:*

– Nur mit der Gabe der **Phantasie** lassen sich Gefahren, Gefechts- und technische Abläufe sowie Lageentwicklungen voraussehen und in die laufende Lagebeurteilung einbeziehen. Ein Stück weit lässt sich Vorstellungsvermögen schulen und entwickeln; vor allem aber entspringt es aus der Intuition.

– Der **Impuls** als kreative Kraft ist nicht nur Promotor des Entschlusses. Er ist mehr, er ist aktives Anpacken einer Aufgabe, ist Drang zum Handeln, ist beharrliches Verfolgen eines Zieles. Der Impuls ist auch nicht nur sachbezogen; er wirkt ebenso auf Menschen ein, richtet sie geistig auf das Ziel aus, treibt sie an, reisst sie mit.

– Führung ohne **Verantwortung** wäre aus unserem Kulturverständnis heraus undenkbar. Ohne Verantwortungsbewusstsein sinkt Führung zum seelenlosen, brutalen Antreibertum herab. Vor allem im Kampf kommt der Chef in schwierige Konfliktsituationen: Welcher Entschluss, welches Risiko ist noch verantwortbar? Wir wollen in unserer Friedensausbildung die moralische Dimension in unseren taktischen Entscheidungssituationen nicht ausklammern. Sie werden im Krieg an uns herantreten und uns belasten. Wir werden sie besser bewältigen, wenn wir uns heute bereits mit ihnen auseinandersetzen.

\*

*Führung findet also in einem Wechselspiel von planungsintensiven Phasen, mechanischen Abläufen und rasch ändernden, ja turbulenten Lagen statt. Meistern kann sie nur der vielseitige, wendige, krisenfeste Chef mit Hilfe eines belastbaren, anpassungsfähigen, produktiven Führungsapparates. Kriegsgenügende Führungsschulung muss alle Verfahren und Verhaltensweisen in Szenarien vielfältigster Mischung zur Geltung bringen. ■*