

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 167 (2001)  
**Heft:** 5  
  
**Artikel:** Leistung unter extremen Bedingungen  
**Autor:** Annen, Hubert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67297>

### **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:** 12.01.2026

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



## Leistung unter extremen Bedingungen

Claude Nicollier sprach im Rahmen der MFS-Frühjahrstagung 2001 über sein «Rezept», wie man in einem Umfeld, das einem nichts verzeiht, den Auftrag erfüllen und Erfolg haben kann. Mit der Schilderung seiner anspruchsvollen Aufgaben, die er mit eindrücklichen Bildern unterlegte, machte er deutlich, welche schwerwiegenden Folgen fehlerhafte Handlungen haben können. Ein Sachverhalt, den Nicollier mit dem Zitat «Failure is not an option» auf den Punkt brachte.

Die folgenden sieben Punkte erwiesen sich für ihn dabei als entscheidend:

■ **Ein klares Ziel:** Die Aufgaben sind derart komplex, dass klare Prioritäten gesetzt werden müssen. Deshalb werden im Rahmen einer Weltraummission nur sehr wenige, aber äusserst klar definierte Ziele verfolgt.

■ **Führungsstruktur:** Bei jeder Weltraummission existieren eindeutige Führungsabläufe und Zuständigkeiten. In der Hubble-Mission gab es drei Stufen:

– *Mission Management Team (am Boden):* Leute, die über sehr viel Erfahrung verfügen. Zuständig für langfristige Entscheidungen.

– *Flight Control Room (am Boden):* Geleitet vom Flugdirektor. Zuständig für mittelfristige Entscheidungen.

– *Besatzung:* Unter der Leitung des Kommandanten. Zuständig für kurzfristige Entscheidungen, die insbesondere die Sicherheit betreffen, d.h. wenn es darum geht, die Besatzung oder die Mission zu retten.

■ **Überschneidung von Fähigkeiten, Kenntnissen und Verantwortlichkeiten:** Jeder Astronaut ist hoch spezialisiert und führt Aufträge aus, für die die anderen gar nicht qualifiziert sein können. Trotzdem müssen bestimmte Handlungen von mindestens zwei Teammitgliedern ausgeführt werden können, so z.B. der «Weltraumspaziergang» oder das Landen des Space Shuttle. Entsprechend wichtig ist es, dass die Verantwortlichkeiten in der betreffenden Situation festgelegt sind und eingehalten werden.

■ **Strikte Einsatzdisziplin:** Wenn für eine bestimmte Aktion eine halbe Stunde vorgeesehen ist, so kann und darf sie nicht plötzlich eine Stunde dauern.

■ **Teamwork:** Bei bestimmten Geräten könnte ein falsches Umlegen von Schaltern tödliche Folgen für die Besatzung haben. Sind solche Manipulationen vorzunehmen, wird

darum der Ausführende immer von einem Kameraden überwacht. Somit tragen auch beide die Verantwortung.

■ **Bereit sein für das Unvorhergesehene:** Alle Tätigkeiten werden im Voraus trainiert. Aber auch alle Eventualitäten müssen antizipiert werden, so dass man für jede Situation eine Lösung bereithalten kann. Die möglichen Fehler werden sogar häufiger trainiert als die auszuführende Mission.

■ **Üben, üben und nochmals üben, bis man nicht mehr kann:** «Für den Astronauten muss der Raumanzug zur zweiten Haut werden.» Diese Aussage macht deutlich, mit welcher Intensität im Vorfeld trainiert wird. Im Moment, in dem man felsenfest überzeugt ist, die Sache zu beherrschen, wird gleich nochmals geübt. Obwohl dies der trivialste Punkt von all den genannten zu sein scheint, bezeichnet ihn Nicollier als den wichtigsten.

Für den Soldaten im Einsatz ist das Gefechtsfeld auch eine Umgebung, die einem nichts verzeiht und wo Fehler tödliche Folgen haben können. Deshalb ist das von Claude Nicollier vorgestellte Rezept auch für Armeeingehörige von grosser Relevanz. Hubert Annen, Militärische Führungsschule

– Die allgemeine und besondere Lage bzw. die Ausgangslage bei Übungsbeginn klar und eindeutig definieren;

– Die Erfüllung des Verbandsziels und der Zielsetzungen steuern;

– Es ermöglichen, das Verbandsziel und die Zielsetzungen durch Dilemmas zu überprüfen.

Dilemmas können in Gefechtsschiessen durch den Scheibenplan und in Gefechtsübungen durch Markeureinsätze des Gegners oder der eigenen Truppe bewirkt werden.

Aus der obenwähnten Zusammenstellung lässt sich die Schiess- und Übungsplatzbestellung sowie der Bedarf an Übungsleitergehilfen und Schiedsrichtern ableiten (Grafik 3). Die Scheiben- und Markeureinsatzpläne dienen als Grundlage für die Regierapporte mit den Schiedsrichtern,

Übungsleitergehilfen und Markeuren sowie der Festlegung des Sicherheitsdispositivs.

### Die Übungs- und Leitungsorganisation

Der personelle und materielle Aufwand bei Gefechtsübungen und -schiessen, insbesondere auf Stufe Kompanie, darf nicht unterschätzt werden, wenn wesentliche Erkenntnisse über die Führungs- und Gefechtsleistung beider Parteien gewonnen und Hinweise für die Ausbildungsschwerpunkte definiert werden sollen. Die Regieführung wird gesteuert durch das Drehbuch (Grafik 4). Über die Regieführung «ROT» wird der Aggressorverband so eingesetzt, dass für «BLAU» echte Führungsprobleme entstehen. Die Partei «ROT» führt entweder frei oder sie wird eng gesteuert durch die Regieführung «ROT». Ebenfalls über die Regieführung wird die Wirkungsdarstellung von Waffen ohne Gefechtssimulatoren (z.B. Artillerie- und Minenwerferfeuer) sowohl der «BLAUEN» wie auch der «ROTEN» Partei dargestellt und auf beide Parteien übertragen (in enger Zusammenarbeit mit den Schiedsrichtern «ROT»/«BLAU»).

### Zusammenfassung

Das methodische Vorgehen in der Schulung der Verbandsausbildung ist abhängig vom Kenntnisstand der Chefs und der Truppe sowie vom Lernbedarf.

Die Verbandsausbildung nach der Methode «glass box» (low level) besteht im Wesentlichen aus drei Schritten:

1. Gefechtsunterricht (Gefechtsführungsinstruktion);

2. Vorbereitung von Kader und Truppe (Verbandstraining);

3. Verbandsübung in Form von Gefechtsübungen oder Gefechtsschiessen.

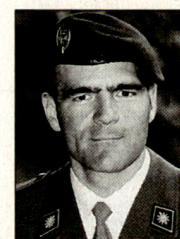
Das zeitliche Schwergewicht bei diesen drei Schritten sollte bei der praktischen Arbeit liegen, also bei Schritt 2 und 3. In der Planungsphase ist das Übungskonzept zu erarbeiten. Es enthält alle wichtigen Vorgaben und Auflagen für die Ausarbeitung aller weiteren Dokumente. Dabei kann der Phasenplan als das wichtigste Element bezeichnet werden. Im Weiteren muss ein Drehbuch erstellt werden, in welchem der Phasenplan verarbeitet ist und welches Regieführungsmassnahmen enthält. Damit eine erfolversprechende Übung durchgeführt werden kann, hat mit dem Übungsleiterapparat und insbesondere mit den Markeuren ein Verbandstraining stattzufinden. ■

### Gelesen

in der NZZ vom 24./25. März unter dem Titel «Rumsfeld erklärt sein Verteidigungskonzept» von R. St.:

«...Seit 1989 ist das politisch-strategische Potenzial Moskaus sichtbar gesunken und jenes von China gewachsen. Dieser Veränderung will der (US) Verteidigungsminister (Rumsfeld) Rechnung tragen.

Der pazifische Raum wird in den strategischen Erwägungen des Pentagons und des Weissen Hauses bedeutsamer ...» G.



Fritz Treib,  
Oberstlt i GSt,  
Kommando Infanterie-Ausbildungszentrum Walenstadt/  
St. Luzisteig,  
8880 Walenstadt.