

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 175 (2009)

**Heft:** 10

**Artikel:** Zielorientierte Truppenkörperführung

**Autor:** Singh, Sanjay

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-382>

### 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:** 21.02.2026

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

# Zielorientierte Truppenkörperführung

Zur fokussierten Weiterentwicklung eines Truppenkörpers gehört ein geeignetes Planungs- und Zielsetzungsinstrument. Basierend auf den Erfahrungen des FU Bat 12 wird im nachfolgenden Beitrag eine Bataillons-Themen-Landkarte mit einem dazugehörenden Ziele-/Massnahmenplan beschrieben, welche Kommandant und Stab in der Führung unterstützen.

Sanjay Singh

Zu den Hauptaufgaben eines Bataillonskommandanten gehören das Definieren von Zielsetzungen und das Anordnen von entsprechenden Massnahmen. Die Ausbildungszeit in unserer Milizarmee beschränkt sich in der Regel auf drei Wochen pro Jahr. In dieser knappen Zeit geht es jeweils darum, kurzfristige Ausbildungs- und Übungsziele zu erreichen. Ein fokussiertes Vorgehen ist deshalb unerlässlich. Im Weiteren darf aber die mittelfristige Weiterentwicklung eines Truppenkörpers nicht ausser Acht gelassen werden.

## Erkenntnisse und Konsequenzen

Mit der Erfahrung von vier Dienstleistungen als Kommandant des Führungsunterstützungsbataillons 12 ging der Autor der Frage nach, wie ein übersichtliches, kongruentes und mehrjähriges Zielsetzungs-/Massnahmensystem

für einen Truppenkörper erarbeitet werden kann. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf folgenden Erkenntnissen:

- Ein Truppenkörper ist ein Gefüge bestehend aus Menschen, Prozessen und zu erbringenden Leistungen. Diese Elemente haben unterschiedliche Ziele, sind aber voneinander abhängig und müssen deshalb zur Auftragserfüllung aufeinander abgestimmt sein.
- Das Anlegen von grösseren Übungen beansprucht mehrere Monate, wenn nicht Jahre an Vorbereitungszeit. Zum Beispiel müssen bei einer gemeinsamen Übung von Brigadestab, FU Bat und Ristl Bat die Dienstleistungspläne frühzeitig abgestimmt werden.
- Die Chance, Übungen (z. B. MARS) zu bestreiten, welche Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Truppenköpfen ermöglichen, unterstützt das Definieren von Zielsetzungen und erhöht die Motivation.

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Aufbau eines Zielsetzungs-/Massnahmensystems;
- Vorausschauende, mehrjährige Planung;
- Regelmässige Teilnahme an Übungen oder Einsätzen.

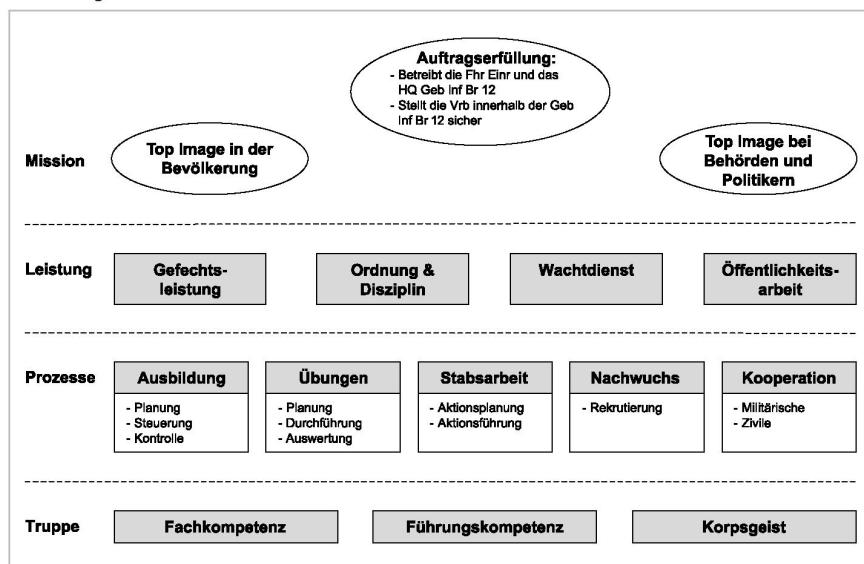
## Aufbau eines Ziele-/Massnahmensystems

In Anlehnung an das von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelte System der Balanced Scorecard und Strategy Maps zeigt Abbildung 1 eine mögliche Bataillons-Themen-Landkarte. Sie definiert die wichtigsten Themen und eignet sich auch sehr gut als Motivations- und Kommunikationsinstrument.

Diese Landkarte ist unterteilt in vier Perspektiven: Mission, Leistung, Prozesse und Truppe. Hauptziel ist die Erfüllung des Auftrages. Sämtliche Aktivitäten sind auf dieses Ziel auszurichten. Daneben gilt es aber auch, ein gutes Image bei Bevölkerung, Behörden und Politikern sicherzustellen. Basis bildet die Truppe mit ihrer Fach- und Führungskompetenz sowie einem identitätsstiftenden und motivierenden Korpsgeist. Im Rahmen der Bataillonsführung ergeben sich fünf Kernprozesse. Dazu gehören die Ausbildungssteuerung, das Planen und Anlegen von Übungen, die Stabsarbeitsprozesse, die Rekrutierung von Kadernachwuchs sowie die Kooperation mit zivilen und militärischen Stellen. Die Beherrschung dieser Prozesse ist notwendig, um die geforderte Gefechtsleistung zu erbringen, Ordnung und Disziplin aufrecht zu halten, ordnungsgemässen Wachdienst zu betreiben und positiv in der Öffentlichkeit in Erscheinung zu treten (z. B. Besuchstage, Standartenzeremonien).

Es gilt nun, die in der Landkarte definierten Themen mit Zielsetzungen und Massnahmen zu hinterlegen. Die Tabel-

Abbildung 1: Bataillons-Themen-Landkarte.



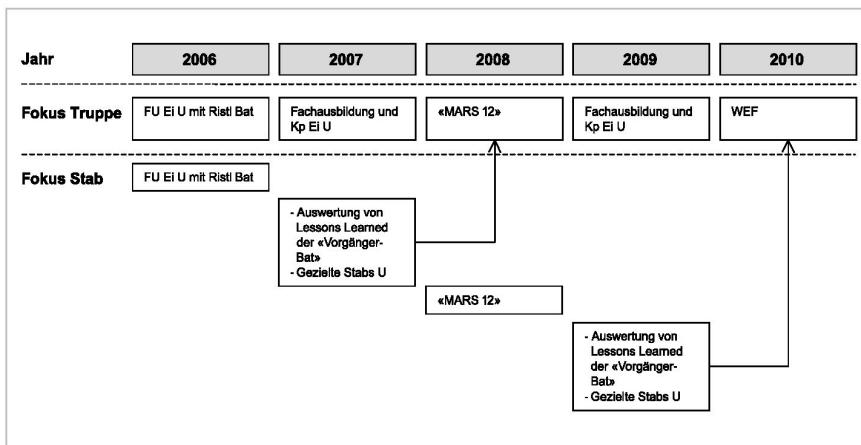


Abbildung 2: Vorausschauende Planung.

le unten zeigt einen Auszug aus einem Ziele-/Massnahmenplan mit entsprechenden Beispielen. Im Themenkreis «Nachwuchs» wird definiert, wie viele Vorschläge für die Weiterausbildung angestrebt werden. Danach werden Massnahmen wie persönliche Gespräche, Theorien sowie «Schnuppertage» bei Stabsübungen festgelegt. Ein solcher Ziele/Massnahmenplan stellt sicher, dass sämtliche Ziele mit verbindlichen Massnahmen verbunden sind und dient als ideales Führungs- und Controllinginstrument.

### Mehrjähriger Zielsetzungshorizont

Gleich zu Beginn einer Kommandoübernahme ist die Frage zu stellen, wo das Bataillon in 3–5 Jahren stehen soll.

Diese Frage ist für eine mehrjährige Planung zentral. Mit dem Kdt Geb Inf Br 12 wurden deshalb nicht nur die Jahresziele besprochen, sondern es wurde auch thematisiert, was in den kommenden Jahren erreicht werden soll. Neben der Führung der laufenden Dienstleistung, verlangte der Kdt FU Bat 12 von seinem Stab jeweils die nächsten zu planen und richtete die Stabsübungen jeweils auf kommende Einsätze bzw. Übungen aus. Die zentrale Frage lautete: Was müssen wir morgen können und was müssen wir deshalb heute tun? Abbildung 2 zeigt, wie sich der Stab FU Bat 12 jeweils bereits im Vorjahr intensiv mit den Anforderungen im darauf folgenden Jahr auseinandersetzte. Bei-

spielsweise wurden dieses Jahr zur Vorbereitung des WEF-Einsatzes 2010 intensiv die «Lessons Learned» der in den letzten Jahren eingesetzten Führungsunterstützungsbaillone analysiert und Stabsübungen zum Thema WEF-Einsatz durchgeführt. Als Resultat lag bereits ein Jahr vor dem Einsatz eine komplette Einsatz- und Eventualplanung vor. Diese erlaubt es, rasch auf veränderte Umweltbedingungen oder Aufträge zu reagieren.

### Regelmässige Teilnahme an Übungen und/oder Einsätzen

Übungen wie die Brigaden-Stabsrahmenübung «MARS 12» oder Einsätze an einem WEF begünstigen eine fokussierte Zielsetzungs-/Massnahmenplanung. Die durch das Heer organisierte und geleitete Übung «MARS 12» ermöglichte es dem FU Bat 12 auf ein konkretes Ziel hinzuarbeiten, Vergleiche und anschliessend Lehren zu ziehen. Sowohl für die Truppe wie auch die Offiziere wirkte dies sehr motivierend.

### Schlussfolgerungen

Die permanente Weiterentwicklung eines Truppenkörpers ist nur mit einem mehrjährigen Planungshorizont möglich. Unterstützend wirken eine Bataillons-Themen-Landkarte sowie ein Zielsetzungs-/Massnahmenplan. Diese steuern die Tätigkeit von Kdt, Stab und Truppe. Die Themen-Landkarte sollte grundsätzlich über eine Kommandozeit stabil bleiben, um ein fokussiertes Führen und Vergleiche zu ermöglichen. Der Zielsetzungs-/Massnahmenplan bedarf aber einer jährlichen Revision. Die Resultate in Übungen und Inspektionen, aber auch die Beurteilungen der Leistungen durch die vorgesetzten Kommandostellen haben gezeigt, dass das FU Bat 12 in den letzten Jahren die richtigen Themen definierte und mit entsprechenden herausfordernden Zielsetzungen eine kontinuierliche Verbesserung erzielte. ■

### Ziele-/Massnahmenplan (Auszug mit Beispielen)

Thema	Kennzahl	Ziele	Massnahmen	Budget
Nachwuchs	- Vorschläge Kp Kdt - Vorschläge Stabs Of	1 Vorschlag 2 Vorschläge	- Theorie Weitermachen - «Schnuppertage» im Stab - persönliches Gespräch mit jedem Of/höh Uof	
Stabsarbeit	Beurteilung Br Kdt	Note: Sehr gut	- 1/2 Tag Ausbildung FSO und BFT - 3 Stabstrainings	
Öffentlichkeitsarbeit	Kontakte zu National-/Ständeräten, Regierungsräten, Kantonsräten, Gemeinderäten	Pro Stao Gemeinde Kontakt zu einem Gemeinderat  Kontakt zu mind. 1 NR/SR und 1 RR	- Behördenapéro - Behördentag	200.– 500.–
	Image bei der Bevölkerung	200 Teilnehmer	- Tag der Bevölkerung	1000.–



Oberstlt i Gst  
Sanjay Singh  
Kdt FU Bat 12  
8712 Stäfa