

Zeitschrift: Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 69 (1994)

Heft: 5

Artikel: Führung in der Armee 95

Autor: Krüger

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-714450>

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: 17.02.2026

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

Führung in der Armee 95

Von Oberst i Gst Krüger, Kdt Stv Gst Kurse, Bern

Im Hinblick auf die Armeereform (Armee 95) wurde untersucht, inwieweit eine Neugestaltung des Führungssystems aufgrund des ausgeweiteten Armeeauftrags, der neuen Einsatzdoktrin sowie der veränderten technischen und sozialen Rahmenbedingungen erforderlich wurde.

Dabei stellten sich folgende Fragen:

- Welche Faktoren beeinflussen grundsätzlich die Schaffung eines Führungssystems?
- Welche Elemente haben sich auf welche Art und Weise verändert und welche sind konstant geblieben?

Wechsel im Kontext, in welchem Krieg geführt wird

Die Vorbereitung der Armee auf die Kriegsführung darf nicht isoliert betrachtet werden. Internationale und nationale Realitäten bilden den Bezugsrahmen und sind Ausgangspunkt zur Erfassung der Veränderungen der Kriegsführung.¹

Internationale Trends: Integration und Zerfall

Einerseits entstehen – vielfach gefördert durch das Bewusstwerden globaler Probleme – politische, militärische, wirtschaftliche und technische Zusammenschlüsse regionaler und globaler Dimensionen. Diese Entwicklung der zunehmenden globalen Integration übt wiederum eine Erosionswirkung auf die traditionellen Vorstellungen nationaler Eigenstaatlichkeit aus.

Andererseits stehen wir einer gegensätzlichen Entwicklung gegenüber: Ethnische und religiös begründete Feindseligkeiten, Waffenproliferation, der Zerfall der Sowjetunion, Radikalismus uam fördern Zerfall und Aufsplittung bestehender politischer Strukturen. Das daraus abzuleitende Bedrohungsbild ist schwierig zu erfassen und darzustellen, durch einen hohen Grad an Ungewissheit gekennzeichnet und verlangt daher ein Höchstmaß an Flexibilität im Einsatz der Streitkräfte.

Nationale Veränderungen

Die wirtschaftliche Sicherheit und die soziale Struktur unseres Landes sind die momentan wichtigsten Faktoren, welche die nationale Sicherheit beeinflussen. Abnehmende Wettbewerbsfähigkeit, schwindende Sicherheit am Arbeitsplatz, soziale Veränderungen (Einkommensverteilung), Einstellung zur traditionellen Gemeinschaft (Familie, Demokratie, Bürgerrechte), Erziehung und Bildung sowie zunehmende wirtschaftliche Abhängigkeit vom Ausland (Technologie, Rohstoffe) verändern den Charakter eines Landes und beeinflussen somit die Doktrin der Armee.

Die Reduktion des Militärbudgets, die abnehmende Bereitschaft zur Dienstleistung, die Tendenz, sich auf internationale Sicherheitssysteme zu stützen und auf andere Staaten verlassen zu wollen, sind das Resultat dieser internen Veränderungen.

Die daraus erfolgende Reduktion der Dimensionen der Armee soll durch gesteigerte Flexibilität sowie optimale Ausgewogenheit in der Strukturierung und in den geforderten Fähigkeiten ihrer Truppenteile kompensiert werden.

Das Führungssystem ist auf die neuen Operations- und Gefechtsformen auszurichten, muss Aufgaben mit einem hohen Mass an Ungewissheit bewältigen können und den veränderten nachrichtendienstlichen Anforderungen Rechnung tragen.

Zukünftige C-3-I-Systeme sind zudem, als besonders kosten- und ausbildungsintensive Bereiche, von der Reduktion der Ressourcen besonders stark betroffen.

Der Kostenfaktor und die benötigte Ausbildungszeit bestimmen das Führungssystem in hohem Masse.

Flexible Strukturen der Armee verlangen vom Führungssystem, seine Organisationsformen, Kommandooverhältnisse, Kommunikation sowie Entscheidungsprozesse und Umsetzung rasch, der Aufgabe entsprechend, verändern zu können.

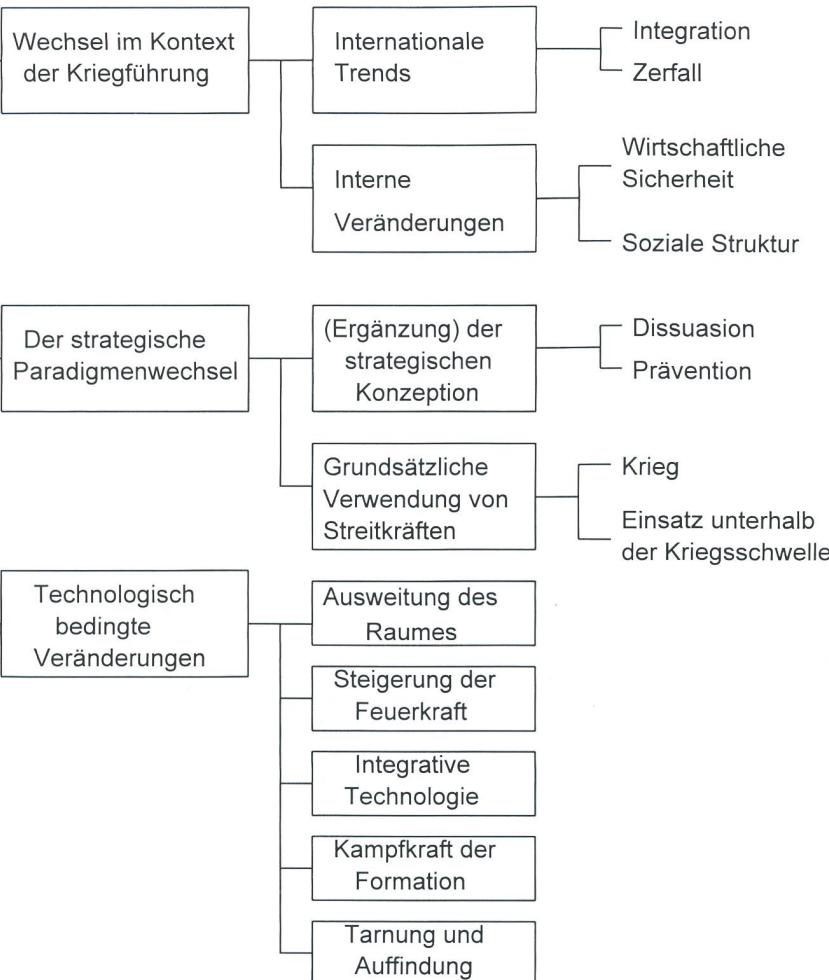
Der strategische Paradigmenwechsel

Die veränderten strategischen Muster, welche zur Gestaltung der Doktrin, insbesondere der Strategie und der operativen Einsatzkonzeption dienen, sind in Armeeleitbild und Sicherheitsbericht beschrieben.

Dissuasion mit einer primären Ausrichtung auf die kommunistische Gefahr wurde unrealistisch. Ein neues strategisches Konzept der Prävention (Friedensförderung) ist hinzgetreten.

Eine zweite grundlegende Veränderung erfuhr die Armee durch eine grundsätzlich neue Art ihrer Verwendung. Die Bezeichnung «Operationen unterhalb der Kriegsschwelle» oder nach heutiger internationaler Terminologie «Operationen anders als Krieg» deutet an, dass man voraussetzt, dass nicht alle Verwendungsarten mit Kriegsführung, mit «going to war» im engeren Sinn zu tun haben sollen.

Die (Krieg-)führung verändernde Elemente



Namhafte Strategieexperten warnen jedoch vor dieser verführerischen Unterscheidung: Die Bedingungen für den Erfolg im Krieg unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen anderer Operationen.² Klare politische Ziele und ein strategisches Konzept (verfügbare Ressourcen, Operationsformen, Leitlinien usw) sind auch bei friedenserhaltenden Aufgaben Voraussetzung zum operativen und taktischen Führen. Für dieses erweiterte Aufgabenspektrum braucht die Armee jedoch die nötigen Doktrinvorgaben (Sicherung/Bewachung, Präsenz mit Stärke usw). Dies stellt zusätzliche Forderungen an das Leistungsvermögen der Führungssysteme (und ihrer Kommandanten).

Das Führungssystem geht davon aus, dass auch Operationen «anders als Krieg» nach den Grundsätzen der Kriegsführung durchgeführt werden und deshalb mit den gleichen (flexiblen) Strukturen und Prozessen zu bewältigen sind.

Technologisch bedingte Veränderungen in der Kriegsführung

Folgende Trends der technologischen Evolution haben die militärische Führung dramatisch verändert:

Ausweitung des Raumes

Mit der zunehmenden tödlichen Wirkung der Waffensysteme lockerten sich die Formationen immer mehr auf. Dieser dialektische Prozess, der mit der Einführung schneller schiessender Waffen und grosser Kaliber beschleunigt wurde, hat mit dem Einsatz von Fernlenkgeschossen und anderen weitreichenden Waffensystemen an Bedeutung noch gewonnen. Als Folge davon sind die modernen militärischen Kräfte viel mobiler geworden; sie können über weite Distanzen kommunizieren und daher rasch manövrieren. Die Konzentration von Feuer und beweglichen Kräften kann rasch innerhalb grosser Räume erfolgen und aus grossen Distanzen abgerufen werden.³

Die Kommandanten und ihre Stäbe müssen in der Lage sein, rasch Entscheide zu fällen und ihre Formationen über grosse Distanzen zu kontrollieren und zusammenzuhalten. Dazu gehören die entsprechenden Instrumente zur Kontrolle und Steuerung des Einsatzes sowie geschulte Kommandanten, die in der Lage sind, die Verantwortung zum selbständigen Entscheiden zu übernehmen.

Steigerung der Feuerkraft

Die Frequenz des Feuers, dh der zum Einsatz gebrachten Zerstörungsenergie der einzelnen Waffe sowie die Präzision der Waffenwirkung (TOW, Dragon, Tomahawk usw) hat dramatisch zugenommen. Als Folge davon änderten sich Bewaffnung, Ausrüstung und Gliederung der Formationen ebenso wie ihre interne Organisation und ihr Einsatzverfahren.

Durch diese Steigerung der Präzision und des Volumens der Feuerkraft wurden die Schwachpunkte eines jeden Führungssystems, Kommandoposten, Verbindungsknoten usw zu erstklassigen Angriffszielen. Pas-

siver Schutz (Verbunkierung usw) genügt in den meisten Fällen nicht mehr.

Der Schutz der Führungssysteme muss in erster Linie aktiv, dh durch Luftverteidigung, Mobilität (Verschiebung), Dispersion (Aufsplitterung) und Redundanz erfolgen.

Integrative Technologie

Die Computer-Technologie hat die Kriegsführung gewaltig verändert; diese Entwicklung ist weiterhin voll im Gange. Dabei geht es um weit mehr als die Digitalisierung bestehender Prozesse und die Verarbeitung von Befehlstexten. Die Entwicklung verläuft vielmehr dahin, Nachrichtenbeschaffungssysteme mit Operations- und Feuerführungszentren und diese wiederum mit Logistikzentren zu integrieren. Durch automatisierte Informationsübertragung – von Computer zu Computer – und synchronisierte Visualisierung der Informationen auf den Führungsebenen mehrerer Stufen erhalten die Kommandanten ein einheitliches Lagebild bisher nicht bekannter gesamtheitlicher Erfassung und hoher Informationsdichte.

Die gleichzeitig auf mehreren Führungsebenen zur Verfügung stehende Information über die Feindlage und über die eigenen Kräfte, die Kampfunterstützung und die Logistik mehrerer Stufen sowie die enorm gestiegene Kommunikationskapazität erlauben es dem Kommandanten, viel rascher gegnerische Schwachpunkte zu erkennen und eigene Kräfte darauf zu konzentrieren.

Diese (führungstechnischen) Veränderungen, die gesamtheitliche Wahrnehmung der Lage, die Fähigkeit zur – nahezu – Echzeit-Kommunikation und zum präzisen und perfekt abgestimmten Einsatz aller Teilkräfte wirken auf Entscheidungsfindungs- und Stabsarbeitsprozesse nachhaltig.

Die dauernde Verbesserung der Führungssysteme, die es den Kommandanten gestatten, immer grössere und komplexere Verbände immer besser abgestimmt auf immer grössere Distanzen zu führen, wurden durch die ganze Geschichte hindurch von zwei Irrmeinungen begleitet:

Erstens der Glaube, dass irgendeinmal ein technisches Instrument entwickelt würde, das den Kommandanten mit vollständigen und richtigen Echtzeit-Informationen versorgen wird. **Zweitens**, dass eine stärkere Zentralisierung der Führung zu grösserer Effizienz der Truppe führen würde.⁴

Die Natur des Krieges besteht jedoch weiterhin aus Ungewissheit, Täuschung, List, Furcht, Gefahr und Chaos, ein Umfeld, in dem es nie eine perfekte Information geben wird. Jeder militärische Führer beabsichtigt die Täuschung des Gegners und die Tarnung der eigenen Aktionen. Informationen bedürfen daher immer der Interpretation.

Die integrative Technologie liefert heute mehr und teilweise auch präzisere Information als je zuvor. Kommandant und Stab können jedoch nur eine beschränkte Datenmenge überhaupt verarbeiten, auch wenn sie dabei vom Computer unterstützt werden. Der limitierende Faktor im Führungsprozess bleibt daher der Mensch.⁵

Das Führungssystem ist darauf auszurichten, Situationen grosser Ungewissheit mit einer limitierten Informationsmenge bewältigen zu können. Die Basis dazu bilden die Dezentrali-



Führungssystem der Armee

Führungsorganisation

- Kommandoordnung
- Stabsorganisation

Führungseinrichtungen

- Räumliche Anordnungen
 - Hauptquartier
 - Kommandoposten
 - Reservestabsgruppe
 - Kommandantenstaffel
 - Führungsstaffel der Pz Br
- Kommunikationssysteme
- Informationsbeschaffungssysteme
- Computergestützte

Führungsinformationssysteme

- Führungsaktivitäten
 - Prozess der Entscheidungsfindung
 - Einsatzplanung
 - Einsatzführung
- Stabsarbeitsprozesse

sation der Entscheidungskompetenz und Kommandanten, die fähig sind, nach Auftragstaktik zu handeln.

Steigerung der Kampfkraft der einzelnen Formation

Durch die drei bisher aufgezeigten Faktoren – Ausweitung des Raumes, Feuerkraft und integrative Technologie – wird die Kampfkraft auch kleineren Formationen enorm gesteigert. Dies durch die vorher geschilderte verbesserte physische Waffenwirkung sowie die sich daraus ergebenden organisatorischen Möglichkeiten. Auch kleine Einheiten können heute als Waffenverbund, als kombinierter Verband mit Stosselementen, Feuer- und Luftunterstützung usw zusammengesetzt werden.

Das Führungssystem ist auf eine wachsende Zahl immer kleinerer Einheiten mit grosser Kampfkraft auszurichten. Diese haben einen grossen Mittelbedarf (Kommunikation usw) zur internen Integration und bedürfen umfassender Koordination. Sie benötigen bestens geschulte Kommandanten und Truppen, angeleitet durch eine wohlüberlegte Doktrin.

Tarnung und Auffindung

Durch die Mittel der elektronischen Kriegsführung können eigene Kräfte der gegnerischen Detektion weitgehend entzogen werden. Zu den «klassischen» Täuschungsmassnahmen – Scheininstallationen und -bewegungen, Falschmeldungen usw ist die Täuschung des Radars, der Fernseh- und anderen Informationsnetze hinzugereten.

Die Informations- und Nachrichtenbeschaffungskapazität ist vermehrt auf die elektronische Kriegsführung sowie die Doktrinen der Tarnung und Täuschung auszurichten. Anderseits erlauben elektronische Aufklärungsmittel die rasche und genaue Nachrichtenbeschaffung und Ortung auf grosse Distanzen.

Führungseinrichtungen sind in ihrer räumlichen und elektronischen Dimension möglichst klein zu halten.

Änderungen im Führungs- system

Zusammenfassend lassen sich folgende Anforderungen an das Führungssystem erkennen:

Flexibilität

- Ausrichtung auf die Bewältigung eines grossen Aufgabenspektrums.
- Umgang mit Situationen grosser Unwissheit.
- Aufgabenorientierte Anpassung der Stabsstrukturen und Entscheidungsprozesse

Leistungsfähigkeit

- Raschere Entscheidfindung zur Beschleunigung der Reaktionsfähigkeit.
- Sicherstellung der Führungsfähigkeit eines Verbandes bei Ausfall einzelner Systemteile.

Förderung des gemeinsamen Verständnisses

Dieses Ziel soll durch Verbesserungen in den folgenden drei Bereichen unserer Führungs- doktrin erreicht werden:

Innerhalb unserer Verbände muss eine so hohe Übereinstimmung im Denken und Handeln erzielt werden, dass Operationspläne und Befehle auf Anhieb verstanden werden. Ständige Weisungen und eingeübte Prozesse (Drill) müssen so gut begriffen sein, dass sie zu einem inhärenten Teil des Systems werden.

Die zentrale Rolle der Doktrin

Erhöhung der Leistungsfähigkeit heisst, die vorhandene Führungskapazität voll auf die Behandlung der Aufgabe konzentrieren zu können. Voraussetzung dazu ist eine rasche und präzise Kommunikationstechnik, die falsche Interpretationen und zeitraubende Rückfragen ausschliesst. Daher müssen Operations- und Gefechtsformen, Pläne und Befehle von allen gleich verstanden werden. In diesen Bereichen muss eine «*Uniformität*» des Denkens verlangt werden. Nur so kann man sich in die Denkweise des Vorgesetzten einfühlen, viele der zu erwartenden Tätigkeiten vorwegnehmen und seine Absicht wirklich begreifen. Unsere gemeinsame Sprache dazu ist die Doktrin. Unsere Operationsformen, die Einsatzart der Waffen und Geräte, die Stabsarbeitsprozesse und Führungstätigkeiten – sie alle haben eine standardisierte Bedeutung.

Wer mit einer komplexen Aufgabe konfrontiert ist, riskiert durch den Lösungsprozess als solchen voll absorbiert zu werden und somit das Ziel aus den Augen zu verlieren. Dies insbesondere dann, wenn der Prozess wenig eingeübt ist, somit unter Stress nicht «*automatisch*» abläuft. Im Moment, wo der Stab eine neue Aufgabe erhält, ist es zu spät, ein Team

neu zu organisieren, Prozesse einzuüben und Begriffe zu definieren.

Standardisierte Prozesse, eingespielte Stäbe (und bestens ausgebildete Kommandanten), aber auch Einheiten mit einem starken inneren Zusammenhalt und eingeübten Einsatzformen sind die Bausteine der Flexibilität im Einsatz.

Zusammenhalt der Einheit

Nach wie vor ist der innere Zusammenhalt der Einheiten die Voraussetzung für einen effizienten Einsatz. Sich gegenseitig zu kennen – um die Fähigkeiten der anderen zu wissen – ist die Grundlage des Vertrauens. Dieses wiederum gehört zu den moralbildenden Faktoren und beeinflusst daher unmittelbar die Kampfkraft.⁶

Der zukünftige Zweijahresrhythmus wird die Förderung des Zusammenhalts erschweren. Die Kommandanten werden sich der Aufgabe der Teambildung deshalb mit besonderer Sorgfalt widmen müssen.

Die Absicht des Kommandanten

Ausgangspunkt des gemeinsamen Verständnisses für eine militärische Aktion ist eine klare, konzise Absicht des Kommandanten. Die Vorstellung des Kommandanten, wie der Endzustand einer Operation sein soll und seine Erklärungen und Begründungen erlauben es, die Unterstellten in den Entscheidungsprozess zu integrieren. Die Absicht des Kommandanten ist das Resultat einer systematischen (rationalen) Entscheidfindung und einer klaren Auffassung über die Lageentwicklung. Die auf diese Art umfassend dargestellte Absicht ist die Voraussetzung für die Unterstellten zum selbständigen Handeln nach der Doktrin der Auftragstaktik und wird dadurch zum Kernpunkt der Befehlsgebung.

Einfachheit der Aktion

Zur Förderung des gemeinsamen Verständnisses trägt schlussendlich dieser Grundsatz unserer Gefechtsführung – er ist ebenfalls in den meisten «*Principles of war*» ausländischer Doktrinen zu finden – bei. Allzu komplizierte Operationspläne mit unzähligen Teilaktionen benötigen eine anspruchsvolle Synchronisierung, sind aufwendig in der Kommunikation, schwierig zu verstehen und anfällig für Friktionen. Flexibilität hat daher direkt mit der Einfachheit der Pläne und Befehle zu tun.

Einfachheit darf jedoch nicht mit fehlender Gründlichkeit und Detailliertheit der Planung verwechselt werden. Auch einfache Operationspläne müssen alle Details, die auf der eigenen Stufe zu regeln sind, enthalten und sind das Produkt einer komplexen und anspruchsvollen Lagebeurteilung.

Geistige Flexibilität

Die Instrumente der Führung – Darstellungs- und Kommunikationsmittel, Informationserfassungs- und Verarbeitungsmaschinen usw – konnten mit der zunehmenden Komplexität und den wachsenden zeitlichen und räumlichen Dimensionen des modernen Kriegsschauplatzes (Einsatzraumes) nicht Schritt halten.⁷ Wir müssen daher vermehrt die Fä-

higkeit entwickeln, mit dem Unerwarteten, der Überraschung umzugehen.

Kernpunkt der mentalen Beweglichkeit sind wiederum die durch eine flexible Doktrin geleiteten Kommandanten und eine bestens ausgebildete Truppe und weder der Computer noch andere «*High-Tech*»-Instrumente.

Eingeübte Entscheidfindungs- und Umsetzungsprozesse erlauben es dem Kommandanten und seinem Stab, sich voll auf die Lösung der Aufgabe, und nicht auf den Prozess zu konzentrieren.

Standardisierte Prozesse sind jedoch gattungsspezifisch und für eine konkrete Problemstellung meistens nicht optimal ausgelegt. Die vorgeschriebenen Prozesse müssen daher flexibel gestaltet sein und eine aufgabenspezifische Anpassung ermöglichen. Total untauglich dafür sind starre Stabsarbeitsprozesse mit zum voraus festgelegten Rapportrhythmen (Rapporte 1, 2, 3 usw).

Doch auch der perfekteste Arbeitsprozess, resultierend in einem vollständigen und detaillierten Operationsplan und nach allen Regeln der Doktrin befohlen und gesteuert genügt nicht, wenn wir das Ziel der Aufgabe falsch definiert oder aus den Augen verloren haben. Die Problemerkennung, die Fähigkeit, selbst Ziele zu setzen und Aufgaben zu strukturieren, treten daher ins Zentrum der Führungstätigkeiten.

Strukturierte Planungsprozesse schaffen Ordnung in den Köpfen der Stabsoffiziere. Der **Operationsplan** der (an-)laufenden Operation legt eine Aktion in Raum und Zeit fest. Die **Folgeplanung** befasst sich – basierend auf dem erwarteten Endzustand der laufenden Operation – bereits mit der nächsten Sequenz des Geschehens, um eine nahtlose Abfolge des Handelns sicherzustellen.

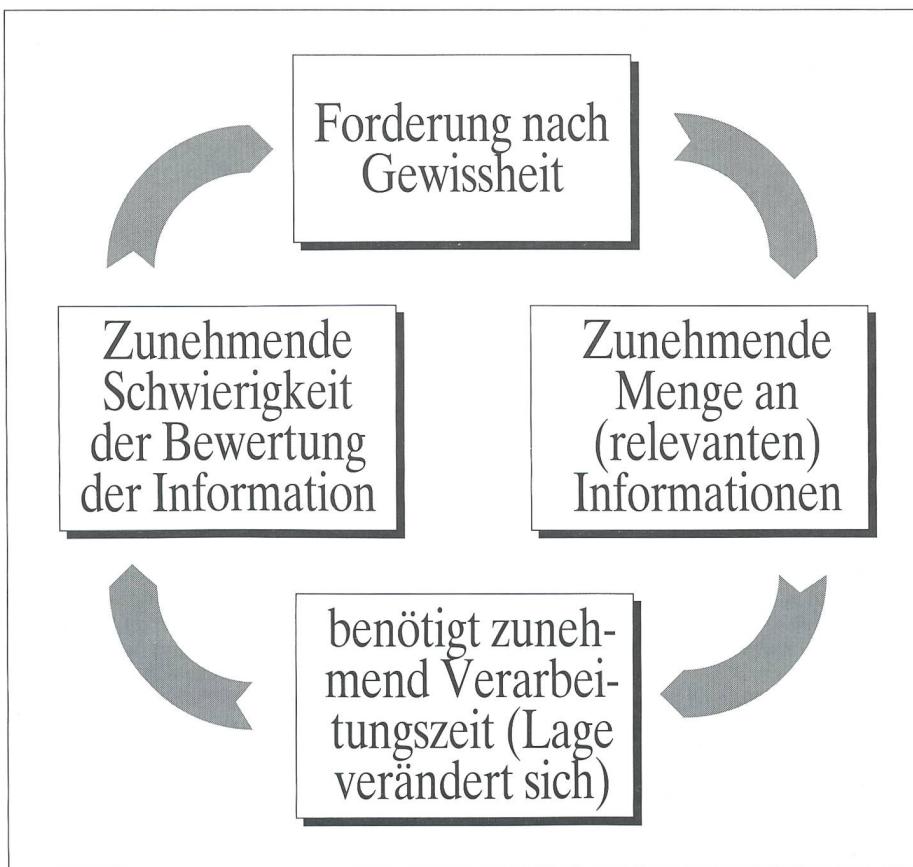
Doch auch der beste Plan wird nie ohne Anpassungen und Änderungen durchzuführen sein. Daher sind zum Operationsplan **Eventualpläne** zu erarbeiten, basierend auf szenariotechnisch entwickelten, unerwarteten, möglichen Lageentwicklungen. Diese vorbehaltene Entschlussfassung dient primär der mentalen Vorbereitung auf das Unerwartete und der Reduktion des Überraschungsgrades.

Denk- und Planungsprozesse müssen an Fallstudien geübt werden, welche echte Überraschungsmomente beinhalten. Nur so kann geschult werden, wie auf günstige oder ungünstige Entwicklungen reagiert werden kann, wann vom ursprünglichen Operationsplan abgewichen werden muss und ob auf vorbehaltene Entschlüsse zurückgegriffen werden kann.

Prioritäten und Schwer- gewichte

Kommandanten und Stäbe werden in den meisten Fällen vor dem Problem stehen, dass die Führungskapazität nicht ausreicht, alle georteten Teilaufgaben gleichzeitig lösen zu können. Dadurch entsteht die Gefahr, dass durch zu lange Prozesse des Entscheidens, Planens und Befehlens die Unterstellten in Zeitnot geraten und die ganze Operation fehlschlagen kann.

Verbesserung der Flexibilität heisst Setzen von Prioritäten für die Bearbeitung der Teilprobleme (der kritischen Aufgaben), aber



Logisches Hindernis auf der Suche nach Gewissheit

auch für die Nachrichtenbeschaffung, Befehlsgebung und Steuerung der Aktion.

mee so, dass sie mit einem Minimum an benötigter Information operieren kann.

Unsere Armee hat sich weiterhin für das Letztere entschieden:

Das anspruchsvolle Führen nach Auftragstaktik. Diese ist somit der Kernpunkt unserer Führungsdoctrin.

1 G. R. Sullivan, Land Warfare in the 21st Century in Military Review 9/93

2 G. R. Sullivan

3 Van Creveld, Technology and War N. Y. 1989

4 G. R. Sullivan

5 Van Creveld, Command in War, Cambridge MS 1985

6 John Keegan, The Face of Battle N. Y. 1977

7 Van Creveld

8 Van Creveld

Im Sommersemester 1994 liest Professor Dr Laurent F Carrel an der Universität Bern, im Hörsaal F-032, Unitobler, Lerchenweg 36, über:

Aktuelle sicherheitspolitische und strategische Analysen

Die Vorlesung ist öffentlich. Sie beginnt Ende April 1994 und findet jeden Dienstag von 17:15 – 18.00 Uhr statt.

Hintergrundinformationen zu aktuellen sicherheitspolitischen und strategischen Entwicklungen und Konflikten geben die Grundlage zu vertiefter Beurteilung und Diskussion. Als Themen werden u a behandelt:

- Strategische Lagebeurteilung – strategische Kommunikation.
- Die sicherheitspolitische Situation in den Nachfolgestaaten der Sowjetunion, insbesondere in Russland.
- Eine neue Sicherheitsordnung in Europa? Bedeutung und Reform der Atlantischen Allianz.
- Der Krieg im ehemaligen Jugoslawien.
- Die Verhandlungen für eine Friedensordnung und neue Sicherheitsstrukturen im Nahen Osten.
- Nord-Koreas Nuklearprogramm: sicherheitspolitische Konsequenzen.
- Bedeutung und neue Rolle der UNO: Probleme der humanitären Intervention.

Als **Gastreferate** sind vorgesehen:

- Medien und Selbstbehauptung:
Frank A. Meyer (3.5.1994)
- Schweizerische Blauhelme: Möglichkeiten/ Grenzen: **Urban Siegenthaler** (17.5.1994)
- Die sicherheitspolitische Diskussion im Parlament: **A. Schär/D. Müller/S. Costa** (7.6.1994)
- Humanitäre Hilfe als Instrument schweizerischer Aussenpolitik:
Charles Raedersdorf (21.6.1994)

Zusammenfassung

Die **Geschichte der Führung** besteht aus dem Wettlauf zwischen dem Informationsbedarf und der Fähigkeit der Führungssysteme, diesem Anspruch zu genügen.⁸ Wir müssen uns bewusst sein, dass auch moderne Führungssysteme grundsätzlich keine Verringerung der Ungewissheit mit sich bringen. Dies ist einmal bedingt durch die Natur des Krieges:

- Der irrationale Input, die Emotion und die Verfälschung der Information beeinflussen den Führungsprozess.
- Der Krieg besteht immer aus zwei unabhängigen Willen; sie agieren nach dem Gesetz der Freiheit des Handelns. Die meisten Aktionen sind daher kaum vorauszusehen.
- Der Entscheidfindungsprozess besitzt zudem seine logischen Grenzen: Je mehr Gewissheit wir anstreben, desto grösser ist der Informationsbedarf. Dadurch vergrössert sich die Informationsmenge, und die Verarbeitung (relevant/irrelevant) dauert länger. In dieser Zeit verändert sich die Lage jedoch, und die Ungewissheit wird wieder grösser.

Die **Lösung komplexer Aufgaben** kann also theoretisch auf zwei Arten angegangen werden:

- Die Kapazität zur Informationsverarbeitung muss gesteigert werden (mit ins Unendliche steigenden Mitteleinsätzen für Informationserfassung, Kommunikation und Stabsarbeitsprozesse)
- oder wir wählen die Struktur unserer Ar-

VOR 10 JAHREN – IN GEFAHR

«Die strategischen Gruppierungen aus Truppen und Flottenkräften der Streitkräfte der UdSSR, Polens, der DDR und der CSSR haben folgende Aufgabe:

Mit den Truppen von vier Fronten (Armeegruppen) sind die Grenzen Frankreichs am 13. bis 15. Tag zu erreichen und dabei die Territorien Dänemarks, der BRD, der Niederlande und Belgiens einzunehmen, sodann sind die Vorstöße durch das Einführen von zwei weiteren Fronten in die Tiefe Frankreichs zu entwickeln und die strategischen Reserven auf seinem Territorium zu zerschlagen, um am 30. bis 35. Tag die Biskaya und die Grenze Spaniens zu erreichen.» Armeegeneral Heinz Hoffmann, Verteidigungsminister der DDR (1983)

Reise in die Vergangenheit

Zum 50. Jahrestag der Alliierten-Landung (6. Juni 1944) in der Normandie organisiert die HRF Hefti-Reisen, Frauenfeld, vom Samstag, 21., bis Freitag, 27. Mai, eine Besichtigungsfahrt an die Invasion Küste.

Dabei kommen nicht nur militärisch-historisch Interessierte auf ihre Rechnung. Die siebentägige Reise im luxuriösen Hefti-Car wird für die Besichtigung von Baudenkmalen und so bekannter Orte wie Mont-St-Michel, Caen, St-Malo, Reims, Chartres und anderen unterbrochen.

Die Stationen der interessanten Reise, die vom Chef Hansruedi Hefti begleitet wird, sind:

- Reims, Besichtigung der Kathedrale, in der alle französischen Könige gekrönt wurden. Erste Übernachtung.
- Caen, Hauptstadt des Departements Calvados. 1494 hart umkämpft und fast völlig zerstört. Besuch des «Utah-Beach». Besichtigung der Gobelins der Königin Mathilde. Zweite Übernachtung.
- Fahrt zum «Omaha-Beach», dritte Übernachtung im berühmten Ort Mont-St-Michel.
- Besuch der schönen, alten Hafenstadt St-Malo, die ebenfalls weitgehend zerstört und originalgetreu wieder aufgebaut wurde. Vierte Übernachtung.
- Rückfahrt über Rennes, Le Mans nach Chartres. Besichtigung der Kathedrale. Letzte Übernachtung.
- Heimkehr über Beaune, Besançon, Belfort und Basel.