Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 98 (2023)
Heft: 11

Artikel: Zeit : der unterschätzte Faktor
Autor: Vogel, Thomas
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1053067

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: 08.08.2025

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

Zeit – Der unterschätzte Faktor

Mit AUGEZ geht eine fundierte Beurteilung der Zeitverhältnisse oft mangels Zeit verloren – welch eine Ironie der Terminologie. Auch bei aktuellen Konflikten spielt der Faktor Zeit häufig die entscheidende Rolle – egal, ob Aktionen länger dauern als geplant oder ob sich Lageveränderungen schneller einstellen als antizipiert.

Thomas Vogel

Unsere Führungsreglemente basieren auf der allseits bekannten 5+2 Methodik. Die Zeitplanung ist dabei eine von zwei Tätigkeiten, welche über die gesamte Aktionsplanung zu erfolgen hat (siehe Abbildung 1). Dementsprechend prominent ist sie im Reglement Führung und Stabsorganisation der Armee (FSO 17) abgebildet - es sind ihr rund drei Seiten gewidmet. Die Rede ist von internem und externem Zeitplan, Rückwärtsplanung und notwendigen Kenntnissen über Kräfte und Mittel. Zu guter Letzt geht es um eine realistische Einschätzung nicht beeinflussbarer Faktoren wie zum Beispiel der Umwelt oder der Leistungen Dritter und die daraus folgende Notwendigkeit von Reserven.

So weit, so gut. Was fehlt in der obigen Aufzählung? Der Gegner.

Wie aktuelle Konflikte zeigen, haben Erfolg und Misserfolg einer militärischen Aktion oft viel mit dem richtigen oder falschen Einschätzen der eigenen oder gegnerischen Einsatzgeschwindigkeit zu tun.

Dieser Tatsache sollte in der Beurteilung der Lage Rechnung getragen werden. Folgerichtig ist die Zeit einer der Faktoren, welche im Rahmen von AUGEZ (Auftrag - Umwelt - Gegnerische Mittel - Eigene Mittel - Zeitverhältnisse) analysiert und vernetzt werden (siehe Abbildung 2). Früher hiess es AZUFE (Auftrag - Zeitverhältnisse - Umwelt - Feindliche Mittel - Eigene Mittel), und die zeitliche Analyse kam direkt nach der Auftragsanalyse. Heute, mit AUGEZ, werden die Zeitverhältnisse ganz zum Schluss analysiert. Obwohl die Faktoren vernetzt werden sollten und damit die Reihenfolge eigentlich irrelevant wäre, gehen die meisten Menschen bei der Beurteilung linear vor. Und damit kommt die Beurteilung der Zeitverhältnisse oft zuletzt - genau dann, wenn man eigentlich keine Zeit mehr hat. Das wurde mit AZUFE besser gelöst als mit AUGEZ, da die Beurteilung der eigenen Mittel zuletzt kam - die Kenntnisse über die eigenen Mittel sind oft viel besser als die Kenntnisse über die Zeitverhältnisse, womit in diesem Bereich unter Zeitdruck eher Abstriche gemacht werden können.

Auch der Analyse der Faktoren nach dem Prinzip AUGEZ widmet die FSO 17 einige Seiten, jedoch bleibt sie bei der Beschreibung der Analyse der Zeitverhältnisse viel knapper als bei der Beschreibung der anderen Faktoren. Dementsprechend behandeln auch alle Arbeitshilfen wie der Behelf Führung Truppenkörper (BFT 17) oder der Behelf für Generalstabsoffiziere (BGO 17) die Analyse der Zeitverhältnisse eher stiefmütterlich.

Bilder: VBS

Abbildung 1: Die 5+2 Methodik.

Die Praxis

Nun genug der Theorie, widmen wir uns der Praxis. Was sind die Gründe, dass der Faktor Zeit bei der Planung von militärischen Aktionen oft dramatisch falsch eingeschätzt wird?

Erstens wird sehr oft auf dem internen statt auf dem externen Zeitplan fokussiert. Für den Erfolg einer Aktion ist es sekundär, ob der Orientierungsrapport um 1000 oder um 1030 stattfindet. Es ist hingegen essenziell, den Zeitplan und die Einsatzgeschwindigkeit des Gegners möglichst gut einschätzen zu können.

Zweitens haben Menschen die Tendenz, mit dem einfachsten Teilproblem zu beginnen. In der Regel ist das einfachste Teilproblem nicht entscheidend für den Erfolg einer Aktion. Dadurch geht wertvolle Zeit verloren, weil zu Beginn der Aktionsplanung irrelevante Dinge diskutiert werden. Diese Zeit fehlt dann bei der Bearbeitung des anspruchsvollsten Teilproblems - üblicherweise die taktische Ausgestaltung einer Aktion. Beginnt man zu spät mit dieser anspruchsvollen Tätigkeit, fehlt oft die Zeit für einen umfangreichen taktischen Dialog mit Vorgesetzten, Kameraden und Unterstellten.

Drittens tendieren wir dazu, viel zu komplizierte Lösungen zu erarbeiten. Je komplizierter eine Lösung ist, desto mehr Probleme tauchen am Schluss auf. Da nützt auch eine grosszügige Reserve am Ende des Zeitplans wenig. Die Maxime muss deshalb weiterhin lauten: «Besser eine brauchbare Lösung zur Zeit, als eine perfekte Lösung zu spät.» Damit werden die Lösungen automatisch viel einfacher, wodurch sie auch rascher umsetzbar werden.

Viertens spielt auch bei der Zeitplanung der Faktor Mensch eine Rolle. Wir tendieren dazu, unsere Fähigkeiten zu überschätzen und unsere Aufgaben zu unterschätzen. Das führt oft dazu, dass wir eine Aktion mit einem sehr ambitionierten Zeitplan ankündigen, nur um dann von der Verzögerung überrascht zu werden. Rückschläge gehören zum Leben, weshalb diese bei der Planung und der Kommunikation entsprechend eingeplant werden sollten.

In aktuellen Konfliken ist gut zu beobachten, wie bedeutend eine korrekte Einschätzung des Faktors Zeit ist.

Rascher oder länger als geplant

Wir dürfen uns glücklich schätzen, über wenig militärische Einsatzerfahrung zu verfügen. Dementsprechend sollten wir demütig versuchen, von Einsätzen in aktuellen Konflikten zu lernen.

Ein Schweizer Offizier, welcher über Einsatzerfahrung im Ausland verfügt, hat einmal gesagt: «Die Lage ändert sich rascher als das Befehlsdossier Stufe Grosser Verband.»

Die aktuelle Situation in Israel bestätigt dieses Zitat. Wer hätte gedacht, dass die Hamas nach einer längeren Phase der Ruhe derart rasch und heftig zuschlägt? Wer hätte gedacht, dass auch einfache Mittel wie mit Handgranaten bewaffnete Drohnen und Bulldozer in der Lage sind, die ausgeklügelte Grenzanlage zwischen dem Gaza-Streifen und Israel rasch zu überwinden? Wer hätte gedacht, dass tausende von einfachen Raketen das hochentwickelte Iron Dome System überfordern können?

Trotz der aus Sicht der Hamas erfolgreichen Aktion wäre es fatal zu glauben, dass Überraschung und rasches Handeln automatisch zum Erfolg einer Aktion führen. Das Gegenteil sehen wir bei der «Frühlingsoffensive» der ukrainischen Armee. Die modernen westlichen Systeme der Ukraine scheitern an Panzersperren, Minen, Schützengräben und Luftnahunterstützung durch Kampfhelikopter. An Überraschung und rasches Handeln ist in diesem offenen, gut vorbereiteten Gelände nicht zu denken.

Gleiches gilt für die angekündigte Bodenoperation der israelischen Armee in Gaza. Es ist irrelevant, ob die Verzögerung dem Wetter oder der schleppenden Evakuierung der Zivilbevölkerung im Gaza-Streifen zuzuschreiben ist – Fakt ist, dass schon nur der Beginn der Operation massiv länger dauert als kommuniziert.

Abschliessend darf die These gewagt werden, dass die gefährlichste generische Möglichkeit sich ganz grob auf zwei Varianten aufteilt: Entweder kommt der Gegner massiv rascher voran als angenommen, oder die eigenen Kräfte kommen massiv langsamer voran als geplant. Diese Aspekte sollten bei jeder Aktionsplanung berücksichtigt werden. ✚

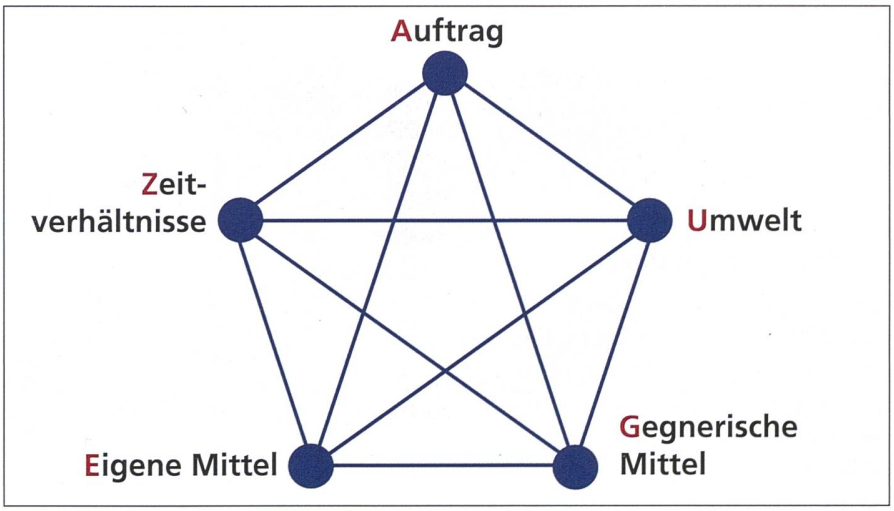

Abbildung 2: AUGEZ.