

# Auftragstaktik in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Im vorliegenden Artikel soll gezeigt werden, unter welchen spezifischen Verhältnissen sich die Auftragstaktik herausgebildet hat, wobei in einem kurzen Exkurs auch die Entwicklung in der Schweiz skizziert wird. Diese historischen Ausführungen sind insofern von Relevanz, als dass dabei evident wird, dass die Führung mithilfe der Auftragstaktik zunächst in der Tat eine unmittelbar sachliche Notwendigkeit war, d.h. eine konkrete Antwort auf das zunehmend komplexere Umfeld, in welchem Kriege im 19. Jahrhundert ausgefochten wurden. Der Hinweis auf die historischen Wurzeln der Auftragstaktik und die Erkenntnis, dass die Ursprünge keineswegs in einem bestimmten freiheitlichen Menschenbild liegen, ist mit Blick auf die aktuellen technologischen und sicherheitsrelevanten Veränderungsprozesse angebracht. Wie deutlich wird, fällt eine Beurteilung durchaus ambivalent aus. Entsprechend vorsichtig und unter Vermeidung voreiliger Schlussfolgerungen werden dann vorläufige Erkenntnisse zusammengefasst.

## Christian Bühlmann

Colonel EMG, Ingénieur informaticien diplômé (EPFL), M.A. in Security Studies (King's College, London), officier de carrière, Officier supérieure adjoint du Chef de l'Armée, 3003 Bern. E-Mail: christian.buehlmann@vtg.admin.ch

## Peter Braun

Dr. phil., Major, Kernprozessmanager Militärdoktrin im Armeestab. Papiermühlestrasse 20, 3003 Bern. E-Mail: peter.braun@vtg.admin.ch

### **Einleitung**

Am Mittag des 11. Mai 1940 erlag das Fort Eben Emael, die «uneinnehmbare» Schlüsselstellung des belgischen Verteidigungsdispositivs, einem unerwarteten Angriff. In achtundzwanzig Stunden brachten einige Dutzend deutsche Fallschirmjäger das Fort zum Schweigen. Eine demoralisierte belgische Garnison, an Zahl den Deutschen um das Zehnfache überlegen, zog aus den katakombenartigen Tiefen des Forts hinaus in deutsche Kriegsgefangenschaft. Der Schlag lähmte den gesamten Verteidigungswillen der belgischen Nation.

Die Einnahme von Fort Eben Emael wurde von der Wehrmachtsführung im Gesamtrahmen des Westfeldzuges als entscheidend beurteilt. Dennoch hatte sie sowohl die Vorbereitung als auch die Durchführung dieses kritischen Einsatzes einem gerade einmal fünfundzwanzigjährigen Subalternoffizier, Oberleutnant Rudolf Witzig, übertragen. Ihm standen insgesamt 77 Fallschirmjäger und 11 Lastensegler zur Verfügung.

Obschon die Kampfeinsätze im Vorfeld unter grosser Geheimhaltung detailliert geplant und wirklichkeitsnah eingeübt worden waren, war der Erfolg der Aktion vor allem ein Resultat beeindruckender Eigeninitiative, welche Offiziere, Unteroffiziere und Mannschaften in der praktischen Umsetzung an den Tag legten. Kurz nach dem Start nämlich musste ausgerechnet Witzigs Lastensegler wegen eines Seilrisses 100 Kilometer von seinem Bestimmungsort entfernt auf einer Wiese bei Köln landen. Ein anderer Segler ging infolge eines Irrtums der Schlepperbesatzung 60 Kilometer vom Ziel entfernt zu Boden. Dessen Chef, Unteroffizier Walter Meier, beschlagnahmte umgehend zwei Fahrzeuge und fuhr, so schnell er konnte, in Richtung Fort, wo es ihm allerdings nicht gelang, den Festungsgraben zu überwinden und zu seinen Kameraden zu stossen, welche mittlerweile unter Führung von Witzigs Stellvertreter, Oberfeldwebel Wenzel, mit Hohlladungen die meisten Panzerkuppeln und Geschützkasematten bereits zerstört hatten. Deshalb fasste er kurzerhand den Entschluss, die noch immer Widerstand leistenden Verteidiger in einem anderen Abschnitt zu bekämpfen, wobei er über hundertzwanzig Gefangene machte.

In der Zwischenzeit hatte auch Oberleutnant Witzig ein Ersatzflugzeug gefunden, das seinen Lastensegler schleppete. Als er zusammen mit seinem Trupp als letzter die Festung erreichte, übernahm er das Kommando wieder und erwirkte



[1]

rasch die Kapitulation der Garnison. 1200 belgische Soldaten kamen aus den unterirdischen Gängen und ergaben sich. Die Verluste auf deutscher Seite betragen sechs Gefallene und zwanzig Verwundete.<sup>1</sup>

### Der Angriff auf Fort Eben Emael ist ein Paradebeispiel für Auftragstaktik.

Der Angriff auf Fort Eben Emael ist ein Paradebeispiel für Auftragstaktik. Das Beispiel zeigt, wie sich Unwägbarkeiten im militärischen Handeln (Friktionen, Ungewissheit, Komplexität) durch Eigeninitiative und das Delegieren von Verantwortung an untergeordnete Führungsebenen begrenzen lassen. In einer Vielzahl westlicher Armeen gilt Auftragstaktik heute als vielversprechendster Weg moderner Führung. So gab sich beispielsweise Generalmajor Werner Widder, der ehemalige Chef des deutschen Heeresamtes, in einem Vortrag am amerikanischen Command and General Staff College in Fort Leavenworth überzeugt, dass «only Auftragstaktik enables the meaningful exploitation of the most sophisticated technology, and only Auftragstaktik allows mastery of the increasingly complex challenges of the 21st century.»<sup>2</sup>

### Umgekehrt mehren sich ... in den USA Stimmen, welche den in der amerikanischen Armee zunehmend zu beobachtenden Hang zum Mikromanagement beklagen.

So unbestritten, wie es auf den ersten Blick scheinen mag, ist Auftragstaktik indessen nicht. Vor allem amerikanische Autoren stellen das erst Mitte der achziger Jahre unter den Bezeichnungen «Mission Orders», «Missiontype Tactics»

resp. «Directive Control» in den US Streitkräften implementierte Führungsprinzip in letzter Zeit unter Hinweis auf die Revolution in Military Affairs wieder vermehrt in Frage.<sup>3</sup> Umgekehrt mehren sich gerade auch in den USA Stimmen, welche den in der amerikanischen Armee zunehmend zu beobachtenden Hang zum Mikromanagement beklagen. Weil höhere Vorgesetzte von den heutigen Möglichkeiten zeitverzugsloser Informationsbeschaffung und -übermittlung oft in Versuchung geführt würden, mehrere Führungsebenen zu übergehen, direkt in die Einheiten hineinzubefehlen und die Durchführung von Aufträgen immer detaillierter vorzugeben, würde das initiative Handeln der unteren Stufen weitgehend paralyisiert, was nicht zuletzt zur Folge habe, dass ausgerechnet die fähigsten jüngeren Offiziere die Streitkräfte in immer grösserer Zahl verliessen.<sup>4</sup>

- [1] Mrazek, James E., Lastensegler auf Eben Emael. Vorspiel zu Dünkirchen 1940. Stuttgart 1980, S. 29–177; Brünig, Robert / Buchner Alex, Unteroffiziere entscheiden ein Gefecht. Herford 1981, S. 77–82; Schlaug, Georg, Die deutschen Lastensegler-Verbände 1937–1945. Eine Chronik aus Berichten, Tagebüchern, Dokumenten. Stuttgart 1958, S. 15–20; Witzig, Rudolf, Die Einnahme von Eben-Emael. In: Pionier 7/2 (1965), S. 50–58; Taus, Ekkehard, Das belgische Sperrfort Eben Emael. In: Mars – Jahrbuch für Wehrpolitik und Militärwesen 6 (2000), S. 363–397.
- [2] Widder, Werner, Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership. In: Military Review 9/10 (2002), S. 3–9, hier S. 9.
- [3] Siehe z. B. Jablonsky, David, US Military Doctrine and the Revolution in Military Affairs. In: Parameters 24 (1994), S. 18–36; Bateman, Robert L., Force XXI and the Death of Auftragstaktik. In: Armor 1/2 (1996), S. 13–15; Leonhard, Robert R., The Death of Mission Tactics. In: Army 7 (1994), S. 15–18.
- [4] Siehe dazu: Millotat, Christian E. O., Auftragstaktik, das oberste Führungsprinzip im Heer der Bundeswehr. Ihre Entwicklung und Darstellung in deutschen militärischen Führungsgrundlagen. In: ÖMZ 39/2 (2001), S. 299–310, hier S. 300.

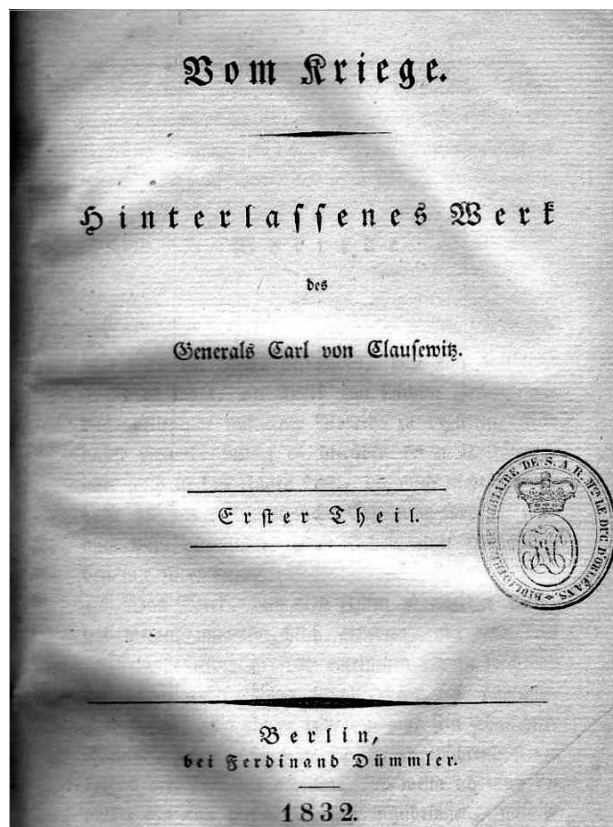
[1] Deutsche Fallschirmjäger bei Eben-Emael, einen Tag nach dem Sturm auf das Fort. Der deutsche Angriff auf Fort Eben-Emael gilt als Paradebeispiel für die erfolgreiche Umsetzung der Auftragstaktik (Bild: Böttner, Bundesarchiv146-1971-011-27).

Immerhin: Während in den angelsächsischen Streitkräften die kritische Auseinandersetzung mit der Auftragstaktik nie ganz verebbt ist, lässt sich in den Armeen der deutschsprachigen Länder in gewissem Sinne das Gegenteil beobachten. In einem beachtenswerten Aufsatz wie Jörg Keller, langjähriger Mitarbeiter an der Führungsakademie und am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr, unlängst nach, dass das Konzept der Führung mit Auftrag zumindest in Deutschland Gefahr laufe, zu einem wenig kritisch hinterfragten Mythos zu werden. Zwischen dem Anspruch auf auftragstaktische Führung, wie er in zahlreichen Verlautbarungen von Bundeswehrverantwortlichen gleichsam gebetsmühleartig beschworen werde, und der tatsächlich gelebten Realität (beispielsweise ablesbar am Führungsverhalten von Offizieren) bestehe ein augenfälliger Riss.<sup>5</sup> Obschon wissenschaftliche Untersuchungen fehlen, dürfte für die Schweiz ein ganz ähnlicher Befund gelten.

Im vorliegenden Artikel soll in einem ersten Teil gezeigt werden, unter welchen spezifischen Verhältnissen sich die Auftragstaktik herausgebildet hat, wobei in einem kurzen Exkurs auch die Entwicklung in der Schweiz skizziert wird. Diese historischen Ausführungen sind insofern von Relevanz, als dass dabei evident wird, dass die Führung mithilfe der Auftragstaktik zunächst in der Tat eine unmittelbar sachliche Notwendigkeit war, d.h. eine konkrete Antwort auf das zunehmend komplexere Umfeld, in welchem Kriege im 19. Jahrhundert ausgefochten wurden. Der Hinweis auf die historischen Wurzeln der Auftragstaktik und insbesondere die Erkenntnis, dass die Ursprünge keineswegs in einem bestimmten freiheitlichen Menschenbild liegen, ist insbesondere mit Blick auf die aktuellen technologischen und sicherheitsrelevanten Veränderungsprozesse angebracht, denen wir uns in einem zweiten Teil zuwenden. Dort soll dargestellt werden, welche Auswirkungen die aktuellen Umwälzungen im Bereich der Informationstechnologie auf die Auftragstaktik haben könnten. Wie wir sehen werden, fällt eine entsprechende Beurteilung durchaus ambivalent aus. Entsprechend vorsichtig und unter bewusster Vermeidung voreiliger Schlussfolgerungen werden die vorläufigen Erkenntnisse im abschliessenden Teil zusammengefasst.

#### Führung im «Nebel des Krieges»

«Mit dem Worte Nachrichten», schrieb Carl von Clausewitz in seinem 1832–1834 posthum erschienenen Werk *Vom Kriege*, «bezeichnen wir die ganze Kenntnis, welche man von dem Feinde und seinem Lande hat, also die Grundlage aller eigenen Ideen und Handlungen.» Clausewitz formulierte damit einen ebenso einfachen wie entscheidenden Grundsatz der militärischen Führung, dass nämlich das Vorhandensein von Information die zentrale Voraussetzung für die Entschlussfassung und damit auch für jegliches militärisches Handeln schlechthin ist. Aber auch hier ist es wie überall im Krieg, dass nämlich das Einfachste oftmals das Schwierigste ist. «Man betrachte einmal die Natur dieser Grundlage», so fuhr Clausewitz nämlich fort, «ihre Unzuverlässigkeit und Wandelbarkeit, und man wird bald das Gefühl haben, wie gefährlich das Gebäude des Krieges ist, wie leicht es zusammenstürzen und uns unter seinen Trümmern begraben kann. [...] Ein grosser Teil der Nachrichten, die man im Kriege bekommt, ist widersprüchlich, ein noch grösserer ist falsch und bei weitem der grösste einer ziemlichen Ungewissheit unter-



[2]

worfen.»<sup>6</sup> «Ungewissheit» ist für Clausewitz – wie er an anderer Stelle ausführte – eines der Hauptmerkmale von Kriegen überhaupt: «Drei Viertel derjenigen Dinge, worauf das Handeln im Kriege gebaut wird, liegen im Nebel einer mehr oder weniger grossen Ungewissheit.»<sup>7</sup> Clausewitz' treffende Metapher für die Problematik der Informationsbeschaffung im Krieg beeinflusste ganze Generationen von Militärs. Zeitgenössische amerikanische Militärtheoretiker bezeichnen das Phänomen – in enger begrifflicher Anlehnung an den grossen preussischen Kriegsphilosophen – denn auch kurz und prägnant als «the fog of war».

**Ein grosser Teil der Nachrichten, die man im Kriege bekommt, ist widersprüchlich, ein noch grösserer ist falsch und ... der grösste einer ziemlichen Ungewissheit unterworfen.**

Die Ursachen dieser Ungewissheit, dieses «Nebels des Krieges» als konstitutives Element von Kriegen sind mannigfaltig: Informationen stehen überhaupt nicht zur Verfügung oder gelangen nicht rasch genug an denjenigen, der sie benötigt, sie haben nicht die erforderliche Qualität, sie sind widersprüchlich oder werden falsch interpretiert. Trotz zahlreichen bahnbrechenden Verbesserungen im Bereich der Möglichkeiten zur Aufklärung, Erkundung und Überwachung (vom Kundschafter über das Aufklärungsflugzeug bis hin zum



[3]

netzwerkzentrierten ISTAR-Verbund<sup>8</sup>) und Bestrebungen, die Übermittlungszeit der von den Sensoren erfassten Daten und Informationen zu verkürzen, waren und sind militärische Führer bis in die neueste Zeit hinein andauernd mit dem von den klassischen Militärschriftstellern beschriebenen Phänomen konfrontiert. «Never in history», schrieb beispielsweise Admiral Bill Owens, in den neunziger Jahren Stellvertretender Vorsitzender der amerikanischen Joint Chiefs of Staff, in seinem 2001 erschienenen Buch «Lifting the Fog of War» dazu, «– not in Napoleon's time, nor in the Balkans today – has a military commander been granted an omniscient view of the battlefield in real time, by day and night, and in all weather conditions [...]»<sup>9</sup>

Im Verlaufe der Jahrhunderte entwickelten Streitkräfte ganz unterschiedliche Techniken, um mit diesem generellen Informationsproblem umzugehen.

Die erste Möglichkeit besteht im Versuch, die Ungewissheit zu beherrschen. Ein Beispiel dafür ist das von der französischen Armeeführung unter General Pétain gegen Ende des Ersten Weltkrieges entwickelte Konzept des «modelage planifié du champ de bataille».<sup>10</sup> Die wohl prominenteste Ausprägung des Bestrebens, Ungewissheit zu beherrschen, ist die Befehlstaktik, die sich dadurch auszeichnet, dass alle Einzelheiten der Durchführung eines Auftrages (Art, Umfang, Einsatz, Mittel, Orte, Wege, Zeiten) von der vorgesetzten Stufe im Detail festgelegt werden, wodurch dem Durchführenden kein bzw. kaum Freiraum für die Art der Zielerreichung bleibt.<sup>11</sup> Die vor allem in den ehemaligen Streitkräften des Warschauer Paktes<sup>12</sup> und – etwas weniger ausge-

prägt<sup>13</sup> – auch in den angelsächsischen Armeen praktizierte Befehlstaktik bedingt, dass der militärische Führer weitgehend aktuell, vollständig, genau und sicher über die Lage (eigene, gegnerische Truppen, Umwelt) informiert ist.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, mit der Ungewissheit zu leben. Genau dies ist der tragende Gedanke, welcher der Auftragstaktik zugrunde liegt. Weil der Vorgesetzte ohnehin nie das gesamte Geschehen auf dem Gefechtsfeld überblicken, alle Unwägbarkeiten im Detail voraussehen und das Handeln der eigenen Truppen unmittelbar beeinflussen kann,

- 
- [5] Keller, Jörg, Mythos Auftragstaktik. In: Ulrich vom Hagen (Hrsg.), Armee in der Demokratie. Zum Verhältnis von zivilen und militärischen Prinzipien. Wiesbaden 2006, (Schriftenreihe des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr; Bd. 3), S. 141–163.
- [6] Clausewitz, Carl von, Vom Kriege. Ungekürzter Text. München 2003, I/1/6, S. 84.
- [7] Ebd., I/1/3, S. 64.
- [8] Das Akronym ISTAR steht für Intelligence (Nachrichten(-dienst)), Surveillance (Überwachung), Target Aquisition (Zielanalyse/Zielortung) und Reconnaissance (Aufklärung/Erkundung). Gemäss der Definition des Air and Space Interoperability Council (ASIC) ist ISTAR "the acquisition, processing, analysis, fusion, exploitation and dissemination of accurate, timely, relevant and assured information to provide the battlespace awareness essential to successful planning and conduct of operations. ISTAR integrates capabilities from all components and sources to increase the flexibility, effectiveness and responsiveness of coalition forces by reducing uncertainties in the decision-making process. Siehe: ASIC, Functional Concept Description, S. 9f. ([http://airstandards.com/ascc/ASIC\\_FunctionalConcepts.pdf](http://airstandards.com/ascc/ASIC_FunctionalConcepts.pdf)). Im Begriffsschlüssel NEO des PST A wird ISTAR definiert als «Fähigkeit, durch Beschaffung von Informationen und Nachrichten über die Umwelt sowie über Standorte, Mittel, Tätigkeiten, Absichten, Fähigkeiten und Möglichkeiten von Akteuren in der gesamten Operationssphäre und deren lageabhängige, auftragsbezogene und bedarfsgerechte Auswertung und Verbreitung im Rahmen des Nachrichtenverbundes die Voraussetzungen für die laufende Entschlussfassung auf allen Stufen zu schaffen.» PST A / MID (Hrsg.), Begriffsschlüssel NEO. Beilage zum Konzept NEO, Bern 2008, S. 13.
- [9] Owens, Bill / Offley, Ed, Lifting the Fog of War. Baltimore 2001, S. 14.
- [10] Siehe dazu: Marill, Jean-Marc, De la Grande Guerre à la Chute du Mur de Berlin: Ruptures et évolutions de la doctrine militaire française. O.O. o.J., S. 19–26.
- [11] Baud, Jacques F., Artikel «Commandement». In: Dictionnaire de stratégie, hrsg. v. T. de Montibrial u. J. Klein. Paris 2000. Sinnigerweise lässt sich zur Befehlstaktik kaum Literatur finden. In der Regel wird sie eher am Rande erwähnt und der Begriff wird in Abgrenzung zur Auftragstaktik verwendet.
- [12] Siehe dazu ausführlich: Eisel, George W., Befehlstaktik and the Red Army Experience: Are There Lessons for Us? Dipl. Arbeit United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth 1992, S. 17–37.
- [13] David Alberts und Richard Hayes charakterisieren den angelsächsischen Ansatz etwas differenzierter als «objective-specific» im Gegensatz zum «order-specific approach» der Sowjetarmee. Die britischen und amerikanischen Streitkräfte nehmen gemäss dieser Zuordnung eine Mittelposition zwischen reiner Auftragstaktik (Deutschland, Israel) und reiner Befehlstaktik (UdSSR, China) ein. Siehe: Alberts, David S. / Hayes, Richard E., Command Arrangements for Peace Operations. Washington DC 1995, S. 67–72.
- [2] In seinem Hauptwerk Vom Kriege beschrieb Carl von Clausewitz die Ungewissheit als konstitutives Element von Kriegen: «Drei Viertel derjenigen Dinge, worauf das Handeln im Kriege gebaut wird, liegen im Nebel einer mehr oder weniger grossen Ungewissheit.»
- [3] Generalfeldmarschall Helmuth Karl Bernhard von Moltke d.Ä. (1800–1891), Chef des preussischen Generalstabs, prägte die Auftragstaktik durch zahlreiche Denkschriften und Verordnungen, aber auch durch sein persönliches Beispiel wesentlich.

wird dem Untergebenen nur das zu erreichende Ziel vorgegeben, während die Einzelheiten der Durchführung ihm selbst überlassen bleiben. Dank der dadurch erzielten Stärkung von Eigenverantwortlichkeit der tieferen Führungsstufen kann auch in unklaren Lagen rasch und entschlossen gehandelt werden.<sup>14</sup>

Die Auftragstaktik entwickelte sich im Verlaufe des 19. und 20. Jahrhunderts infolge verschiedener technologischer und davon abgeleiteter taktischer Innovationen unter ganz bestimmten Umständen. Um sich ein Urteil über den Wert bzw. Unwert dieses Führungsprinzips zu bilden, lohnt sich ein Blick auf die Entwicklungsgeschichte, da sich daraus auch Rückschlüsse für die Gegenwart und Zukunft ziehen lassen.

### Die Entwicklung der Auftragstaktik

Obschon zahlreiche, für die Auftragstaktik charakteristische Grundelemente im französischen Führungsdenken und in der französischen Führungskunst der napoleonischen Zeit wurzeln, war es doch in erster Linie das preussisch-deutsche Militär, welches die Führungskonzeption im Verlaufe des 19. Jahrhundert so weiterentwickelte, dass das «Führen mit Auftrag», wie das Konzept in zeitgenössischen deutschen Führungsvorschriften genannt wird,<sup>15</sup> heute gemeinhin als typisch deutsche «geistige Wunderwaffe zum erfolgreichen militärischen Führen im Einsatz und im Friedensbetrieb» und als eigentliches Markenzeichen deutscher Streitkräfte gilt.<sup>16</sup>

Die Vorgeschichte der Auftragstaktik beginnt mit der taktischen Reform der preussischen Armee nach den Niederlagen bei Jena und Auerstedt im Jahre 1806. Im Rahmen der Scharnhorst'schen Heeresreform wurden Kampfweise und Gefechtsführung den neuen Bedingungen des Krieges angepasst, wobei namentlich die Selbstständigkeit der höheren Führer zu einem wichtigen Faktor wurde. Der Eigeninitiative und dem selbständigen Denken der unteren Führer dagegen zog die Kolonnen-taktik mit ihren massierten Truppenkörpern noch enge Grenzen. Nach einer ersten erfolgreichen Bewährung in den Freiheitskriegen gegen das napoleonische Frankreich fand dieser erste Reformschub indessen ein vorläufiges Ende und bis zur Mitte des 19. Jahrhundert dominierten von neuem der überkommene Exerzierplatzformalismus, der die Eigeninitiative und das selbständige Urteil der Unterführer zwischenzeitlich wieder weitgehend verkümmern liess. Erst die waffentechnischen Innovationen ab den späten 1850er Jahren, vor allem die Einführung des gezogenen Hinterladers und die daraus resultierende Gefechtsfeldrevolution (Auflösung der geschlossenen Form zugunsten einer zerstreuten Kampfweise, Einführung des Schützenschwarmes anstelle der Kompanie- oder gar Bataillonskolonne als Hauptkampfform der Infanterie) zwangen gleichsam dazu, den unteren Truppenführern mehr Verantwortung und Eigeninitiative (nicht zu verwechseln mit eigenmächtigem Handeln) zuzugestehen.

Es war nun vor allem Generalstabschef Helmuth von Moltke, welcher mit zahlreichen Denkschriften und Verordnungen, aber auch durch sein persönliches Beispiel die eigentliche Entstehungsgeschichte der Auftragstaktik massgeblich prägte. Während Moltke in seinen Ausführungen zur Auftrags-taktik vor allem die Offiziere im Auge gehabt hatte, bezog

das 1888, in seinem letzten Dienstjahr erlassene Infanterie-exerzierreglement, das nicht zuletzt den Erfahrungen des deutsch-französischen Krieges von 1870/71 Rechnung trug, erstmals ausdrücklich alle Soldaten, d.h. auch Unteroffiziere und Mannschaften in das Handeln und Führen mittels Elementen der Auftragstaktik ein. Mit dem Exerzierreglement von 1888 setzte sich die Auftragstaktik erstmals reglementarisch fixiert als verbindliche Führungskonzeption der preussisch-deutschen Armee durch. Vor dem Hintergrund der Unmöglichkeit, die weiträumigen, kaum mehr zentral überblickbaren Gefechts-handlungen angesichts fehlender Übermittlungsmittel von höherer Stufe aus direkt zu beeinflussen, wurde die Selbstständigkeit der Führer zum Prinzip erhoben und das Kommando als Befehlsform für die Gefechtsführung auch im Bereich der unteren Truppenführung endgültig durch den Befehl (im Sinne einer dem Unterstellten maximale Handlungsfreiheit einräumende Zielvorgabe) ersetzt.<sup>17</sup> Gleichzeitig formulierte das Reglement Orientierungspunkte zur Vermeidung willkürlicher Überschreitungen der Grenzen selbständigen Handelns, nämlich Einheitlichkeit, Disziplin und insbesondere Handeln im Sinne des Ganzen und im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten.<sup>18</sup>

**Erst die waffentechnischen Innovationen ab den späten 1850er Jahren ... zwangen gleichsam dazu, den unteren Truppenführern mehr Verantwortung und Eigeninitiative ... zuzugestehen.**

Obschon sich das Konzept folglich während rund hundert Jahren schrittweise herauskristallisierte, entstand der Begriff «Auftragstaktik» erst zu Beginn der neunziger Jahre des 19. Jahrhunderts, und zwar handelte es sich dabei sinnigerweise um eine Wortschöpfung der Gegner der Führungskonzeption. Auftragstaktik war nämlich beileibe nicht einfach ein gleichsam «natürliches» Ergebnis einer «langen preussischen Tradition»,<sup>19</sup> sondern setzte sich erst allmählich in einer heftig geführten literarischen Auseinandersetzung, die erst um die Jahrhundertwende zum Erliegen kam, gegen verschiedene Alternativen durch. Auch die Gegner der Auftrags-taktiker, die so genannten «Normaltaktiker» gehörten zu den angesehensten deutschen Militärschriftstellern ihrer Zeit. Der Zusammenhangslosigkeit des modernen Gefechtsfeldes sollte ihrer Ansicht nach nicht durch grössere Verantwortung und Eigeninitiative der Unterführer begegnet werden, sondern – im Gegenteil – durch Einschränkung des Handlungsspielraumes der Führer und Anwendung eines einzigen bis ins Detail geregelten, einheitlichen Angriffsverfahrens. Nur mit einem reglementarisch fixierten «Normalverfahren» sei es der höheren Führung überhaupt noch möglich, ihren Einfluss auf die Truppe geltend zu machen und die Einheitlichkeit des eigenen Handelns sicherzustellen. Aller Kritik zum Trotz setzte sich die Auftragstaktik mit dem Exerzierreglement für die Infanterie von 1906 kein Jahrzehnt vor Ausbruch des Ersten Weltkriegs innerhalb der preussisch-deutschen Armee vollends durch.<sup>20</sup>



[4]

Insgesamt gesehen hat sich die Auftragstaktik bei den deutschen Streitkräften als ausgesprochen wirkungsvolle Führungsphilosophie erwiesen. Zahlreiche, v.a. taktische Erfolge im Ersten wie im Zweiten Weltkrieg – der einleitend geschilderte Fall von der Einnahme des belgischen Forts Eben Emael ist nur eines von zahlreichen weiteren Beispielen der erfolgreichen Umsetzung – lassen sich direkt auf die Anwendung des Konzeptes zurückführen. Immer wieder nutzten Führer den ihnen gewährten Spielraum und ergriffen die Initiative, während bei den Gegnern viele Chancen ungenutzt blieben.<sup>21</sup> Das Prinzip der Auftragstaktik wurde denn auch in der Mitte der fünfziger Jahre neu geschaffenen Bundeswehr hochgehalten und bildet seither – zusammen mit der Konzeption der «Inneren Führung», in die sich die Auftragstaktik besonders sinnvoll einfügt – eine unzertrennliche Einheit.

**Auch die Gegner der Auftragstaktiker, die so genannten «Normaltaktiker» gehörten zu den angesehensten deutschen Militärschriftstellern ihrer Zeit.**

Die zahlreichen Erfolge, welche die Deutschen dank ihrer Auftragstaktik errangen, liessen das Führungskonzept in den Augen verschiedener Militärwissenschaftler zu einem eigentlichen Zauberschlüssel für militärische Effizienz werden. Es mangelte denn nicht an Versuchen, das Führungsprinzip auch in anderen Streitkräften zu implementieren, wobei diese Absicht indessen häufig ein Lippenbekenntnis gebli-

- [14] Die heute übliche Bezeichnung «Auftragstaktik» ist eher unglücklich, denn es handelt es sich weder um eine Taktik im engeren Sinne, noch um etwas, das ausschliesslich mit Taktik in Verbindung zu bringen ist. Es mag damit zusammenhängen, dass die aktuellen Führungsvorschriften der Bundeswehr in der Regel eher von «Führen mit Auftrag» sprechen. Auch der zweite Wortbestandteil «Auftrag» in Abgrenzung zu «Befehl» ist nicht unproblematisch, da leicht der falsche Eindruck entstehen könnte, ein Auftrag habe weniger zwingenden Charakter. Gemäss Sascha Zarthe besteht der Unterschied darin, dass ein Befehl «einen geringen Handlungsspielraum zulässt», während ein Auftrag «die kreative Ausnutzung des zur Verfügung gestellten Freiraumes geradezu herausfordere.» Siehe: Zarthe, Sascha, Die militärischen Führungsphilosophien, Führungskonzeptionen und Führungskulturen Ungarns und Deutschlands im Vergleich. Diss. Univ. der Bundeswehr. München 2005, S. 93.
- [15] Siehe z. B. Leitlinie Operative Führung von Einsätzen der Bundeswehr (OpFüBw), 2. Mitprüfungsentwurf vom 07.05.2004, Ziff. 865–890, S. 33f.
- [16] Zur Entwicklung der Auftragstaktik im 19. Jahrhundert siehe: Oetting, Dirk W., Auftragstaktik – Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt a.M. / Bonn 1993; Leistenschneider, Stephan, Auftragstaktik im preussisch-deutschen Heer 1871 bis 1914. Hamburg 2002; Millotat, a.a.O., S. 299–310.
- [17] Vgl. z. B. Freiherr von der Goltz, Colmar, Form und Geist. Betrachtungen über die niedere Truppenführung der Infanterie. In: Internationale Revue über die gesamten Armeen und Flotten 4 (1884/86), Bd. 3, S. 1–21, hier S. 1: «Die moderne Schlacht mit ihrer verheerenden Feuerwirkung legt die Führung der im Gefecht befindlichen Truppen in die Hände der unmittelbar in ihren Reihen kämpfenden Unterführer. Ein mechanischer Zusammenhang zwischen den höheren Führern und der engagierten Truppe kann nicht mehr stattfinden.»
- [18] General von Schlichting sprach in diesem Zusammenhang vom «strengsten Gehorsam» gegenüber der Absicht des Vorgesetzten. Siehe: von Schlichting, Sigismund, Eigene Gedanken zu erfahrener Beurteilung. In: Militär-Wochenblatt 83 (1898), S. 1243–1250, hier S. 1262.
- [19] Vgl. dazu: Uhle-Wettler, Franz, Auftragstaktik. In: Mars – Jahrbuch für Wehrpolitik und Militärwesen 1 (1995), S. 422–437, hier S. 427: «Um die Mitte des 19. Jahrhunderts hatte Preussen bereits eine lange Tradition ungewöhnlicher Hingabe an Beruf und Pflicht. Es hatte eine ebenso lange Tradition eines Respektes vor der Würde der Untergebenen, der für seine Zeit ungewöhnlich war. Das war die Grundlage für das natürliche Wachsen der Auftragstaktik.»
- [20] Zur Auseinandersetzung der Auftragstaktiker mit den Normaltaktikern siehe insbesondere: Leistenschneider, a.a.O., S.98–137 und ders, Auftragstaktik – Geheimnis deutschen militärischen Erfolgs? In: Roland Kaestner (Hrsg.), Historische Trendanalyse – Vergangenheit verstehen – Zukunft gestalten. Bericht zum Workshop Bd. 2. München 2002, S. 131–149, hier S.135–137.
- [21] Siehe z. B.: Frieser, Karl-Heinz, Blitzkriegslegende. Der Westfeldzug 1940. München 20053, S. 412–432. Allerdings lassen sich Kriege bekanntlich nicht durch einzelne Gefechte, Schlachten und Feldzüge gewinnen. Sowohl im Ersten als auch im Zweiten Weltkrieg wurden auf strategischer und operativer Stufe derart viele verhängnisvolle Fehler begangen, dass auch noch so viele taktische Erfolge das Blatt kaum zu wenden vermocht hätten. Zudem lässt sich im Zweiten Weltkrieg ungefähr ab 1941 eine immer stärkere Einschränkung der Handlungsfreiheit v.a. der oberen taktischen Führung beobachten, was gemäss dem späteren Generalinspekteur der Bundeswehr, General Adolph Heusinger, die militärische Niederlage Deutschlands wesentlich beschleunigt habe. Ähnlich kritisch äusserte sich nach dem Krieg auch General Heinz Guderian. Siehe: Leistenschneider, Auftragstaktik – Geheimnis, S. 144f. u. Millotat, a.a.O., S. 299f.
- [4] General Ulrich Wille (1848–1925) war in der Schweiz der eigentliche Vorkämpfer für die Einführung der Auftragstaktik.

eben ist. In den amerikanischen Streitkräften beispielsweise tauchte der Begriff «Mission order» erstmals in der Vorschrift FM 100-5 von 1982 auf; wirklich durchsetzen konnte sich das Prinzip jedoch nur in Teilbereichen.<sup>22</sup> So führte insbesondere der grosse Abstimmungsaufwand im Gefecht der verbundenen Waffen und im teilstreitkräfteübergreifenden Zusammenwirken dazu, dass in der Praxis, beispielsweise im Golfkrieg 1991, entgegen den reglementarischen Bestimmungen doch eher die Befehlstaktik angewandt wurde.<sup>23</sup>

### Die zahlreichen Erfolge, welche die Deutschen dank ihrer Auftragstaktik errangen, liessen das Führungskonzept ... zu einem eigentlichen Zauberschlüssel für militärische Effizienz werden.

Ähnlich wie in der preussisch-deutschen Armee ging die Implementierung der Auftragstaktik auch in der Schweizer Armee nicht ohne Konflikte vonstatten und war auch keineswegs die logische Konsequenz des Bemühens, eine dem Milizsoldaten, dem Staatsbürger in Uniform, möglichst angemessene Führungsphilosophie zu finden. Ganz im Gegenteil: Lange galt das Konzept als für schweizerische Verhältnisse geradezu ungeeignet, weshalb es denn auch nur zögerlich, und nicht ohne Widerstand allmählich in die schweizerischen Führungsreglemente ebenso wie in den Dienstbetrieb der Armee Eingang fand. Gerade mit Blick auf aktuelle Diskussionen, bei denen das heute Selbstverständliche zum immer wieder wenig hinterfragten Dogma erhoben wird, lohnt es sich, den beschwerlichen und hindernisreichen Übergang auf dem Weg zur Auftragstaktik im Folgenden kurz zu skizzieren.

#### Exkurs: Auftragstaktik in der Schweizer Armee

Obwohl gewisse Autoren Ansätze der Auftragstaktik bereits in alten kantonalen Dienstreglementen aus der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts oder gar im selbstständigen, in Tat und Wahrheit wohl eher eigenmächtigen Handeln der Alten Eidgenossen zu erkennen glaubten,<sup>24</sup> dürfte wohl kaum von der Hand zu weisen sein, dass das Führungskonzept erst viel später, nämlich im Zuge der Gefechtsfeldrevolution des späten 19. Jahrhunderts und vor allem im Fahrwasser der preussischen Entwicklung allmählich in den Reglementen, in der Führungsausbildung und im Dienstbetrieb der Schweizer Armee Einzug hielt.

Die Truppenführung der Schweizer Armee basierte seit der Helvetik bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts auf dem zunächst einfach übersetzten, später zumindest oberflächlich helvetisierten französischen Infanteriereglement von 1791. Allerdings geriet mit den Erfahrungen aus den Oberitalienischen Kriegen und stärker noch mit den preussischen Siegen in den deutschen Einigungskriegen die alte napoleonische Ordonnanztaktik mit ihrem mechanistischen Manöver und dem direkten Kommandowort der Vorgesetzten an die Unterstellten zunehmend unter Anpassungszwang.

Die Elemente der geschlossenen Ordnung verschwanden jedoch keineswegs sofort, sie konnten aber nicht mehr derart schematisch angewendet werden wie zuvor und verloren zunehmend an Bedeutung.<sup>25</sup> Insgesamt gesehen führte die Gefechtsfeldevolution in der Schweiz zu einer langen Phase der Verunsicherung: Die Formationen wurden zwar im Zuge der verschiedenen waffentechnischen Innovationen immer offener, es dauerte aber lange, bis ein Äquivalent gefunden wurde, um die Truppen auch unter den veränderten Bedingungen sicher in der Hand zu behalten und auch unter der gesteigerten Feuerwirkung auf dem modernen Gefechtsfeld flexibel und wirkungsvoll zu führen. Auf jeden Fall war die direkte optisch-akustische Führung der Truppen im geschlossenen Formations- und im offenen Massenverband immer weniger geeignet, um dem massiven gegnerischen Feuer zu widerstehen und das eigene Feuer wirkungsvoll einzusetzen.<sup>26</sup>

### Insgesamt gesehen führte die Gefechtsfeldevolution in der Schweiz zu einer langen Phase der Verunsicherung.

In den beiden letzten Jahrzehnten war es vor allem der Waffenchef der Kavallerie und nachmalige General Ulrich Wille, welcher die Führungsform – nun ganz nach preussisch-deutschem Vorbild – auf neue Grundlagen zu stellen trachtete. Ohne den Begriff Auftragstaktik selbst je zu verwenden, sah er in diesem Konzept das eigentliche Geheimnis der preussischen Erfolge. «Der grundlegende Unterschied in der Kriegsvorbereitung trat in allen drei Kriegen ganz gleich auch in Inhalt und Redaktion der [...] Befehle zutage», schrieb er beispielsweise 1913 über die deutschen Einigungskriege in der ASMZ, «Bei den Besiegten in allen drei Kriegen viel Befehlen und ellenlange Befehle, aber mangelhaftes Gehorchen; bei den Siegern dagegen Befehlen nach der Moltkeschen Lehre: Der Befehl soll nur das enthalten,

### Für ihn war nämlich die Frage der Führungsform sehr wesentlich eine militärpädagogische Herausforderung.

das der Untergebene nicht aus eigener Machtvollkommenheit veranlassen kann – und bei den Untergebenen als selbstverständlich das Streben, die gewährte Selbsttätigkeit für den Sieg des leitenden Gedankens einzusetzen.»<sup>27</sup> Bereits dieses kurze Zitat zeigt Willes grundsätzliche Stossrichtung. Für ihn war nämlich die Frage der Führungsform sehr wesentlich eine militärpädagogische Herausforderung. Treffend schreibt Rudolf Jaun dazu: «Die Führung der zerstreuten Formationen auf dem Gefechtsfeld und der losgelösten, mittels «Aufträgen» geführten Einheiten und Truppenkörper erforderte eine Einstellungsänderung der Truppen wie der Offi-

ziere: mechanisches, durch blosser Routine und Strafen motiviertes Gehorchen genügte nicht mehr. Eine «moralische Zucht» und ein anderes «Benehmen» der Offiziere wurde notwendig. Moralische Zucht oder Erziehung, wie der Schlüsselbegriff des Aussagesystems Willes lautete, konnte nur durch eine Neudefinition des Offiziers als Erzieher und eine Abtrennung des Erziehungsdrills vom militärischen Exerzium hergestellt werden. War das drillmässige Exerzieren bisher ein rein funktionaler Bestandteil der Gefechtsführung, bedingte die mentale Erziehung des Soldaten und des Truppenkollektivs formellen Drill, das heisst Drill als Erziehungsmittel.»<sup>28</sup>

Mit diesen Forderungen nach einer spezifisch soldatischen Erziehung, einem charismatische Führerautorität ausstrahlenden Offizierskorps und durch mentalen Drill zu striktem Gehorsam erzogenen Mannschaften konstruierte Wille freilich einen Gegensatz zwischen Bürger und Soldat, wie er im traditionellen schweizerischen Milizverständnis, das auf der prinzipiellen staatsbürgerlichen Gleichheit aller Wehrpflichtigen basierte, nicht existiert hatte. Es verwundert daher kaum, dass Willes Ansichten auf teilweise erbitterten Widerstand stiessen. Aber nicht nur mangelnde Gewohnheit, auch die kurzen Ausbildungszeiten bewirkten, dass sich der Übergang vom schematischen Kommandieren zur freien, flexiblen, auftragstaktischen Führung als ausgesprochen langwierig und hindernisreich erwies. Vollends durchsetzen konnte sich Wille erst nach seiner Wahl zum Oberbefehlshaber der Armee im Ersten Weltkrieg.

Mit der Dominanz der willeanischen militärpädagogischen Grundsätze hielt auch die Auftragstaktik in die Führungsreglemente Einzug. So vereinigt etwa die von Ulrich Willes gleichnamigem Sohn verfasste erste taktische Vorschrift der Nachkriegszeit, der Felddienst 27, in augenfälliger sprachlicher und gedanklicher Anlehnung an Generalfeldmarschall von Moltke bereits alle wesentlichen Elemente der Auftragstaktik in sich.<sup>29</sup> Den Begriff «Auftragstaktik» hingegen sucht man vergebens, er wurde auch in allen Nachfolgereglementen des FD 27, den Truppenführungen der Nachkriegszeit nie verwendet<sup>30</sup> und findet sich erstmals in der Taktischen Führung 95.<sup>31</sup> Sinnigerweise trat die starke Betonung von Führerautorität und absolutem Gehorsam, welche Ulrich Wille noch als wichtigste Prämisse für das Funktionieren des Konzeptes erachtet hatte, im Verlaufe der Jahrzehnte sukzessive in den Hintergrund.<sup>32</sup> Heute gilt Auftragstaktik gerade im Umgang mit politisch mündigen Bürgern in Uniform als besonders angemessene Form der Führung.<sup>33</sup> Und wie vieles, was mit der Zeit selbstverständlich geworden ist, läuft auch sie Gefahr, zum Dogma, zum Selbstzweck oder zum politischen Schlagwort zu werden.<sup>34</sup>

**Denn gerade die Militärgeschichte lehrt, dass das, was sich gestern bewährt hat, für die Gegenwart und Zukunft nicht unbedingt das Beste sein muss.**

Dabei lässt sich indessen eines nicht wegdiskutieren, der Umstand nämlich, dass die aktuellen Entwicklungen im Be-

- [22] Eder, Philipp, Die Entwicklung moderner operativer Führungskunst. In: ÖMZ 41/3 (2003), S. 283–294; Dunivan, Jim, Surrendering the Initiative? C2 on the Digitized Battlefield. In: Military Review September/Oktober (2003), S. 2–10, hier S. 5; Barth, Thomas H., Auftragstaktik – A Leadership Philosophy for the Information Age. Dipl. Arbeit US Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth 1994.
- [23] Clark, Wesley K., Waging Modern War: Bosnia, Kosovo, and the Future of Combat. New York 2001, S. 396f.
- [24] Siehe dazu: Arnold, Michael, Auftragstaktik: Entwicklung und Bedeutung eines Führungsverständnisses. In: ASMZ 12 (2003), S. 11–14.
- [25] Siehe z. B. Botschaft des Bundesrates an die gesetzgebenden Räte der Eidgenossenschaft, betreffend Uebernahme des Unterrichts der Offiziersaspiranten der Infanterie durch den Bund vom 19. Dezember 1859. In: BBl II 1859, S. 643: «Die Gestaltung des Feuertages in Folge der allgemeinen Durchführung des gezogenen Gewehres erschwert [...] mehr und mehr eine einheitliche Leitung des Gefechtes. Die bisher in dichten Massen zusammengehaltene Kraft muss nach der neuern Taktik notwendig in eine mehr zerstreute Ordnung übergehen, die sich dem Terrain anpassen kann, und welche allein gestattet, die erhöhte Wirkung des gezogenen Gewehres entsprechend auszubehüten und die Wirkungen des groben feindlichen Geschützes zu vermindern. Dadurch wird aber die Einheit des Gefechtes zersplittert, und wird um so mehr erfordert, dass die Führer der einzelnen Theile ihrer nun schwieriger gewordenen Aufgabe gewachsen seien. Der subalterne Offizier, dessen Funktionen im Gefecht, so lange das Bataillon geschlossen bleibt, an sich weniger selbständig sind, muss, sobald aus dieser Formation in die offene Ordnung übergegangen wird, selbständig handelnd auftreten.»
- [26] Siehe zum Ganzen v.a. Jaun, Rudolf, Preussen vor Augen. Das schweizerische Offizierskorps im militärischen und gesellschaftlichen Wandel des Fin de siècle. Zürich 1999, S. 89–114.
- [27] Wille, Ulrich, Befehlsgebung und Führerausbildung. In: General Ulrich Wille, Gesammelte Schriften, hrsg. v. Edgar Schuhmacher. Zürich 1941, S. 256–266, hier S. 257.
- [28] Jaun, a.a.O., S. 188f.
- [29] Felddienst (FD) 27, Ziff. 64–88, S. 46–57: «Der Führer sucht die Verantwortung und fordert von seinen Untergebenen selbständiges Handeln. [...] Für den Entschluss ist erstens massgebend der erhaltene Auftrag. Wo er fehlt, gilt der Grundsatz, dass man im Sinne des Ganzen handeln muss und dass fehlender Auftrag niemals Tatenlosigkeit entschuldigt. Wo der Führer überzeugt ist, dass die Lage ganz anders ist, als sie zur Zeit des Auftrages war oder beim Auftraggeber vermutet worden ist, hat der Führer verantwortungsfreudig vom Auftrag abzuweichen und selbständig zu handeln. [...] Der Befehl gibt dem Unterführer den Willen des Führers kund. Er soll bestimmt und klar alles das, aber nur das enthalten, was der Unterführer wissen muss, um zur Erreichung des Zweckes selbständig zu handeln. [...] Der Auftrag ordnet an, was der Unterführer zu tun hat und welche Truppen ihm für die Aufgabe zugeteilt sind. Der Führer soll sich darauf beschränken, dem Unterführer die Aufgabe zu stellen, die er im Rahmen des Ganzen zu lösen hat, ohne die Art der Ausführung vorzuschreiben. Der Befehl, der sich auf Einzelheiten einlässt, läuft Gefahr, die freie Selbsttätigkeit des Unterführers zu hemmen und der Lage an Ort und Stelle nicht zu entsprechen. Nur wenn das Einhalten eines bestimmten Verfahrens notwendig ist, schreibt der Befehl dafür die Einzelheiten vor.»
- [30] Siehe: TF 51, Ziff. 235–262, S. 60–66; TF 69, Ziff. 90–111, S. 13–16; TF 82, Ziff. 83–117, S. 19–27.
- [31] TF 95, Ziff. 2117, Teil 2, S. 2.
- [32] Dies heisst jedoch nicht, dass Disziplin keine Bedeutung mehr hätte. Die Taktische Führung XXI hält beispielsweise klar und eindeutig fest, dass die Führung nach dem Prinzip der Auftragstaktik «von jedem Soldaten Pflichterfüllung und den Willen verlange, die befohlenen Ziele zu erreichen.» TF XXI, Ziff. 127, S. 23.
- [33] Arnold, a.a.O.
- [34] So zog beispielsweise alt Divisionär Hans Bachofner an einem Vortrag zur Sicherheitspolitik Ende Januar 2006 die in der Schweizer Armee traditionell verankerte Auftragstaktik als Argument gegen ein schweizerisches militärisches Auslandengagement heran, indem er sich überzeugt gab: «Auftragstaktik gibt es nicht in internationalen Einsätzen. Das bestätigen alle militärischen Führer, die Auslandsätze geleitet haben. Eine internationale Armee kann nicht mit einheitlicher Auftragstaktik geführt werden. Da haben sie die Kompanie aus Fidschi, eine aus Brasilien, daneben eine aus Ghana. Denen können Sie nicht Aufträge übertragen, die sie selbständig zu erfüllen in der Lage sind. Da müssen Sie zuerst Befehlstaktik lernen. Und wenn Sie endlich alles auf demselben Leisten haben, dann müssen sich alle anpassen, sich so verhalten, wie es auch andere machen. Im Auslandsatz verliert die Schweiz ihre Hauptstärke, die in der Miliz wurzelt: Die Köpfe, die selber denken können, selber zu denken gelernt haben, die im Rahmen des ihnen erteilten Auftrages selber Entscheide fällen können.» Bachofner, Hans, Fort mit der Glasglocken-Mentalität! Wir brauchen eine Grenadier-Armee. In: Schweizerzeit, Nr. 3, 3.2.2006.





[5]

reich der Informationstechnologie, aber auch die zahlreichen neuen Aufgaben, welche Streitkräfte zu Beginn des 21. Jahrhunderts in einem stetig komplexer werdenden Umfeld zu erfüllen haben, voraussichtlich auch Auswirkungen auf die Form der Führung zeitigen werden. Und es wäre vermutlich verfehlt, die Problematik einfach mit dem Hinweis auf die Tradition abzutun. Denn gerade die Militärgeschichte lehrt, dass das, was sich gestern bewährt hat, für die Gegenwart und Zukunft nicht unbedingt das Beste sein muss. Ebenso verfehlt wäre es aber auch, in blindem Fortschrittsoptimismus sein Fähnlein unkritisch nach dem Wind zu hängen und wertvolle Traditionen nur um der Veränderung willen unbedarft über Bord zu werfen.

#### Revolution in Military Affairs und Network Centric Warfare

Auch wenn dem Faktor Information schon in vergangenen Kriegen zweifelsohne eine herausragende Bedeutung zukam, markierte der Golfkrieg 1990/91 diesbezüglich doch einen bedeutenden Einschnitt. Nicht zu unrecht hielt Eliot A. Cohen, Professor für amerikanische Aussenpolitik an der John Hopkins Universität in Baltimore, bereits Mitte der 1990er Jahre fest: «The age of industrial warfare has ended.»<sup>35</sup> Die zahlreichen aus der militärischen Nutzbarmachung modernster Informationstechnologien resultierenden Umwälzungen werden seit den frühen neunziger Jahren unter dem Begriff «Revolution in Military Affairs» (RMA) debattiert, wobei sich die Verfechter dieser RMA überzeugt geben, dass durch Vernetzung hochmoderner Aufklärungs-, Nachrichten- und Kommunikationssysteme sowie durch den Einsatz von Präzisionsabstandswaffen und unbemannten Systemen eine strategische Informationsüberlegenheit errungen und Kriege der Zukunft aus der Distanz heraus geführt werden können. Die Vernetzung zielt dabei letztlich auf die Schaffung eines «gläsernen Gefechtsfeldes» («Dominant Battlespace Knowledge»). Ein uraltes Prinzip der Kriegführung könnte dadurch ausgeschaltet, der Clausewitz'sche «Nebel des Krieges», der bislang über jedem Kriegsschauplatz hing, gelichtet und die «Friktion» aufgehoben werden. «Military theorists have always had to resign themselves to the fact that the fog of war would always be there, always cloaking and hiding what was actu-

ally taking place when militaries clashed», schreibt Admiral Bill Owens dazu, «I believe the technology that is available to the U.S. military today and now in development can revolutionize the way we conduct military operations. [...] This is the Revolution in Military Affairs. This new revolution challenges the hoary dictum about the fog and friction of war, and all the tactics, operational concepts, and doctrine pertaining to them.»<sup>36</sup>

Der Einsatz modernster Technologien zur Informationsübermittlung und -verarbeitung steht denn auch im Zentrum des Network Centric Warfare-Konzepts (NCW).<sup>37</sup> Gemäss der im Juni 2000 erschienenen amerikanischen Joint Vision 2020 zielt die im Rahmen des NCW-Konzeptes eingeleitete Transformation der US-Streitkräfte in erster Linie auf die Schaffung von Informationsüberlegenheit («Information Superiority»), verstanden als Fähigkeit, «to collect, process, and disseminate an uninterrupted flow of information while exploiting or denying an adversary's ability to do the same.»<sup>38</sup> Durch die quantitative und qualitative Verbesserung des Informationsflusses dank dem Einsatz von IT lasse sich aus dieser Informationsüberlegenheit eine Entscheidüberlegenheit («Decision Superiority») gewinnen, womit überlegene Entscheidungen gemeint sind, welche schneller umgesetzt werden können, als dass der Gegner reagieren kann. Die Anwendung neuer Technologien aus den Bereichen Kommunikation, Information und Elektronik soll Streitkräfte dazu befähigen, effektiver, schneller und sicherer zu agieren. Dabei steht die Erlangung folgender Schlüsselfähigkeiten im Vordergrund: multidimensionale Kontrolle des Operationsraumes durch hohe Mobilität, Informationsüberlegenheit und teilstreitkräfteübergreifende Vernetzung; die präzise Anwendung militärischer Fähigkeiten durch zeitverzugsarme Übertragung von Informationen und der Vernetzung von Sensoren, Effektoren

### Die Anwendung neuer Technologien aus den Bereichen Kommunikation, Information und Elektronik soll Streitkräfte dazu befähigen, effektiver, schneller und sicherer zu agieren.

und Entscheidträgern; der Schutz eigener Kräfte gegen Angriffe jeglicher Art zur Sicherung der Bewegungs- und Handlungsfreiheit sowie die Sicherstellung der strategischen Mobilität und Durchhaltefähigkeit durch eine verbesserte Logistik und Erhöhung der Transportkapazitäten.<sup>39</sup>

#### Auftragstaktik auf dem digitalen Gefechtsfeld

Zumindest auf den ersten Blick scheint das Konzept des Network Centric Warfare den Feldherrenhügel zurückzubringen, da militärische Entscheidträger dank der Vernetzung der C4I-Mittel bis hin zum einzelnen Soldaten – zumindest in der Theorie – die Möglichkeit der unmittelbaren Einwirkung zurückerlangt haben. Ein integrierter ISTAR-Verbund, die zeitverzugslose Übertragung von Sensordaten sowie das genaue Feststellen der Position der eigenen Kräfte mithilfe von GPS («Blue Force Tracking») schaffen die Voraussetzun-



[6]

gen für die Erzeugung eines weitaus genaueren gemeinsamen, aktuellen Lagebildes («Common Relevant Operational Picture») und dadurch eine massiv verbesserte Aktions- und Reaktionsfähigkeit.

Dass die dargestellten technologischen Möglichkeiten auch ziemlich direkte Auswirkungen auf die Form der Führung haben dürften, versteht sich von selbst. Bestimmte technische Gegebenheiten, namentlich die in der Regel begrenzten Bandbreiten taktischer Führungsnetze, könnten beispielsweise dazu führen, dass höhere Führungsstufen, welche sich in einem rückwärtigen Raum befinden, über ein präziseres Lagebild verfügen als die Kommandanten vor Ort. Eine der

**«Der Vorteil, ... welcher der Führer durch ein fortgesetztes Eingreifen zu erreichen glaubt, ist meist nur ein scheinbarer ...»**

wichtigsten Voraussetzungen, welche historisch zur Herausbildung der Auftragstaktik geführt hat, besteht nun aber im genauen Gegenteil, im Umstand nämlich, dass der Unterführer die Situation in seinem Verantwortungsbereich besser überblicken und deshalb auch rascher und angemessener handeln kann als sein räumlich weit entfernter Vorgesetzter. Damit stellt sich gleichsam zwangsläufig die Frage, wie geführt werden soll, wenn sich die Voraussetzungen derart diametral verändert haben. Für Generalfeldmarschall Helmuth Graf von Moltke, den Sieger in den deutschen Einigungskriegen, hing die Antwort auf eine solche – zu seiner Zeit freilich noch völlig hypothetische Frage – weniger vom verfügbaren Lagebild ab, sondern war vielmehr prinzipieller Natur. «Der Vorteil», schrieb er, «welcher der Führer durch ein fortgesetztes Eingreifen zu erreichen glaubt, ist meist nur ein scheinbarer. Er übernimmt damit Funktionen, zu deren Erfüllung andere Personen bestimmt sind, verzichtet mehr oder weni-

ger auf deren Leistungen und vermehrt die Aufgaben seiner eigenen Tätigkeit in einem Masse, dass er sie nicht mehr sämtliche zu erfüllen vermag.»<sup>[40]</sup> Sich vor allem deshalb nicht in den Verantwortungsbereich der Unterstellten einzumischen, weil dies gleichsam zwangsläufig zu einer Verzettelung und Überlastung der Entscheidungsträger auf den oberen Stufen führen würde, ist letztlich ein Grundsatz, welcher unabhängig von den technologischen Möglichkeiten postuliert werden kann. Das Moltke-Zitat findet sich denn auch im aktuellen Reglement Command and Control der US Army,

[35] Cohen, Eliot A., A Revolution in Military Warfare. In: Foreign Affairs 75/2 (1996), S. 37–54, hier S. 49.

[36] Siehe v.a. Owens /Offley, Lifting the Fog of War, S. 12–15.

[37] In einer Begriffsbestimmung, die sich mittlerweile weitgehend durchgesetzt hat, definieren die amerikanischen Koryphäen auf dem Gebiet der vernetzten Operationsführung, David Alberts, John Garstka und Frederick Stein Network Centric Warfare als «an information superiority-enabled concept of operations that generates increased combat power by networking sensors, decision makers, and shooters to achieve shared awareness, increased speed of command, higher tempo of operations, greater lethality, increased survivability, and a degree of self-synchronization. In essence, NCW translates information superiority into combat power by effectively linking knowledgeable entities in the Battlespace.» Alberts, David S. / Garstka, John J. / Stein, Frederick P., Network Centric Warfare. Developing and Leveraging Information Superiority. Washington 2000, S. 2.

[38] US Joint Chiefs of Staff, Joint Vision 2020. Washington D.C. 2000, S. 8.

[39] Vgl. dazu: Sandawi, Sammi, Die Transformation der US-Streitkräfte im Rahmen der Revolution in Military Affairs und die Zukunft der Koalitionskriegsführung innerhalb der NATO. Dipl. Arbeit Humboldt- Univ. Berlin 2003; Fitschen, Patrick, Revolution in Military Affairs. Neue Form der Kriegführung und strategische Doppelasymmetrie. Kiel 2002, (Kieler Analysen zur Sicherheitspolitik; Nr. 1), S. 5.

[40] Moltke, Helmuth von, Militärische Werke, S. 174. Zit. nach: Hans H. Hinterhuber, Wettbewerbsstrategie. 2. völlig neubearb. Aufl. Berlin / New York 1990, S. 34.

[5] Dank der Vernetzung von Sensoren, Effektoren und Entscheidungsträgern können Ziele rascher erkannt und praktisch zeitverzugslos und zielgenau bekämpft werden.

[6] Mithilfe von Führungsinformationssystemen können auch Stäbe höherer Führungsebenen direkt ins Gefechtshandeln der unterstellten Truppen eingreifen. Für gewisse Theoretiker hat sich die Auftragstaktik dadurch überlebt (Bild: Schweizer Armee, Heer).

allerdings nicht ohne einschränkende Feststellung: «While the US Army's preferred C2 concept is mission command, in practice no commander relies on purely detailed or purely mission command techniques. The degree to which commanders incorporate detailed command techniques into their practice of mission command depends on a variety of factors. These may include the nature of the environment or task, the qualities of the staff and subordinate commanders, and the nature and capabilities of the enemy.»<sup>41</sup>

Inwiefern sich theoretische Grundsätze und die Möglichkeiten zeitgemässer Technik mit der Praxis in Einklang bringen lassen, ist in der militärischen Fachliteratur umstritten. Lieutenant Colonel Robert R. Leonhard, Golfkriegsveteran und Professor für Militärwissenschaft an der University of West Virginia, gab sich beispielsweise in einer 1993 erschienenen Arbeit überzeugt, dass es grundsätzlich falsch sei, wenn ein Vorgesetzter nicht direkt ins Geschehen eingreife, sollte er über bessere Informationen verfügen als seine Unterstellten. In Kombination mit moderner Kommunikationstechnologie sei Befehlstaktik insgesamt effizienter als Auftragstaktik, weshalb diese in Zukunft an Bedeutung verlieren werde.<sup>42</sup> Ein auch die neueste Entwicklung berücksichtigendes Beispiel aus der Praxis führt demgegenüber Colonel Rick Lynch an, welcher im Rahmen eines Experimentes eine digitale Brigadefeldkommandostruktur kommandierte. In seinem Lessons Learned-Bericht hält er fest, dass er, obschon er auf seinem Bildschirm den Standort jedes einzelnen Panzers seiner Brigade gesehen und die Möglichkeit gehabt hätte, einzelne Soldaten direkt zu befehlen, bewusst von dieser «opportunity to micromanage» abgesehen habe, weil dies einen «disastrous effect on subordinate leadership» gezeitigt hätte.<sup>43</sup> Den nicht zu unterschätzenden Faktor Mensch streicht auch Jim Dunivan, Assistenzprofessor für Militärwissenschaft an der Arkansas State University, hervor. Bereits im Vietnamkrieg wären gewisse Army-Kommandanten der Ansicht gewesen, dass sich das Gefecht am Boden direkt aus einer fliegenden Helikopter-Kommandozentrale führen lasse. «The predictable results were erosion of trust between subordinates and leaders, and a weakening of the chain of command. There was also a tragic decline in junior officers' and non-commissioned officers' willingness to initiate action without orders. The long-term effects of this particular conflict between technology and command philosophy were devastating.»<sup>44</sup>

«The predictable results were erosion of trust between subordinates and leaders, and a weakening of the chain of command ...».

Entgegen der von gewissen amerikanischen Autoren Mitte der 1990er Jahre wohl etwas vorschnell geäusserten Auffassung vom nahen Ende der Auftragstaktik sind heute zahlreiche militärische Experten der diametral entgegengesetzten Ansicht. So sei nämlich zum einen der Versuch, auf höherer Stufe eine Flut unverdichteter Rohdaten bewältigen zu wollen – im Fachjargon spricht man diesbezüglich vom so genannten «Information Overload» –, trotz fortschrittlichster

Technik von Vorneherein aussichtslos, wodurch die zentrale Prämisse für eine direkte Beeinflussung des Gefechtshandelns im Sinne der Befehlstaktik wegfallt.<sup>45</sup> Und zum anderen gehe es beim NCW-Konzept ja gerade darum, mit vernetzten, auf allen Ebenen umfassend und präzise informierten Streitkräften auf der Grundlage eines gemeinsamen Lagebildes und Lageverständnisses nach dem Prinzip der so genannten «self-synchronisation» zu handeln.<sup>46</sup> Die zur Umsetzung der NCW-Vision erforderlichen Technologien mögen zwar durchaus neu sein, schrieb Robert S. Bolia vom United States Air Force Research Laboratory nicht ohne leichten Sarkasmus dazu, die Mehrzahl der dahinterstehenden Ideen sei es hingegen in keiner Art und Weise. «Indeed, the idea of self-synchronization of forces can be found in Moltke's realization of Auftragstaktik during the wars Prussia conducted against Austria and France in the 1860s and 1870s, as well as in Nelson's victories at the Nile and Trafalgar more than half a century earlier.»<sup>47</sup> So besehen wird «Self-Synchronization» geradezu zur «21st century version of Auftragstaktik» oder – kritischer ausgedrückt – zusammen mit dem gesamten Network Centric Warfare-Konzept zu wenig mehr als jungem Wein in alten Schläuchen...

#### **Auftragstaktik im komplexen Konfliktumfeld des 21. Jahrhunderts**

Hat der Golfkrieg Anfang der 1990er Jahre der Welt die Geburt eines neuen, seither stetig weiterentwickelten Kriegsbildes plastisch vor Augen geführt, eines Krieges des Informationszeitalters, welcher – zumindest in seiner medialen Aufbereitung – weitgehend die Form eines mit Präzisionswaffen geführten hochtechnisierten Videospiele ohne (eigene) Opfer und Kollateralschäden annahm, so darf dabei freilich auch die gegenteilige Entwicklung nicht ausser Acht gelassen werden. Im selben Zeitraum entbrannte nämlich in Europa, Asien und Afrika auch eine Reihe von innerstaatlichen, meist ausgesprochen blutigen und in der Regel vor allem mit primitiven Mitteln geführten Konflikten, für welche sich der Begriff der «neuen Kriege» eingebürgert hat.<sup>48</sup> Nicht mehr starke, imperialistische, sondern paradoxerweise schwache, d.h. zerfallende Staaten bilden zusammen mit dem postmodernen Terrorismus die Hauptbedrohung auch für westliche Informationsgesellschaften. Konsequenterweise werden Einsätze aus dem Spektrum von Military Operations Other than War (MOOTW) immer wichtiger<sup>49</sup> und in gleichem Masse wird

... es (ist) nicht weiter erstaunlich, dass die politische Führung in der Regel ein vitales Interesse daran hat, möglichst direkten Einfluss auf den Einsatz der militärischen Mittel ausüben zu können.

das Umfeld, in welchem Streitkräfte seit Ende des Kalten Krieges operieren, zunehmend komplexer. Diese Veränderungen haben selbstredend ebenfalls unmittelbare Auswirkungen auf die Art und Weise, wie entsprechende Einsätze geführt werden. Angesichts der strategischen Bedeutung,

welche dem oftmals unter den Augen einer kritischen Weltöffentlichkeit vonstatten gehenden Handeln einzelner Soldaten oder auch kleiner Gruppen vor Ort mitunter zukommt,<sup>50</sup> ist es nicht weiter erstaunlich, dass die politische Führung in der Regel ein vitales Interesse daran hat, möglichst direkten Einfluss auf den Einsatz der militärischen Mittel ausüben zu können. «In a democracy the possibility for ministerial intervention must always exist, not least when things start to go wrong»,<sup>51</sup> schrieb beispielsweise Jim Storr dazu. Im Zuge der durchaus legitimen Wahrnehmung ihrer Verantwortung können politische Entscheidungsträger die militärische Handlungsfreiheit – insbesondere durch Festlegung der zu beachtenden Einsatzregeln («Rules of Engagement») – unter Umständen derart einschränken, dass eine Aufgabenerfüllung nach den Grundsätzen der Auftragstaktik kaum mehr möglich ist. Zudem ist Auftragstaktik gerade in multinationalen Einsätzen oftmals auch deshalb nicht immer anwendbar, weil die unterschiedlichsten Traditionen und Einsatzverfahren der beteiligten Partnerstreitkräfte berücksichtigt werden müssen.

Dies bedeutet indessen keineswegs, dass es – wie Kritiker bisweilen behaupten – unter diesen besonderen Umständen überhaupt kein Führen im Sinne der Auftragstaktik mehr geben würde. Gerade wegen der Komplexität des sicherheitsrelevanten Umfeldes, in welchem sich militärische Operationen heutzutage abspielen, und der damit verbundenen Ungewissheit sind vor Ort in erster Linie selbständig denkende und handelnde Führer aller Stufen gefragt, in der Lage «to make decisions in a situation that one is faced with without referral, but operating within set guidelines and in pursuance of a superior's intent.»<sup>52</sup> Insbesondere im Rahmen von Friedensförderungsoperationen («Peace Support Operations» – PSO) scheint keine andere Führungsphilosophie besser geeignet, den für derartige Einsätze charakteristischen Friktionen besser zu begegnen, als die Auftragstaktik, denn auch die besten Einsatzregeln können kaum je alle Lagen, in welche Soldaten bei der Erfüllung ihrer Aufträge geraten können, im Voraus erfassen.

«Um in einer PSO erfolgreich zu sein, müssen einerseits Entscheidungskompetenzen nach unten delegiert werden, andererseits gibt es aber Situationen, wo «Mikromanagement» erforderlich ist,» bringt der österreichische Major Ulfried Khom, der von 2000 bis 2001 als Stabsoffizier im Hauptquartier der Multinationalen Brigade der KFOR tätig war, die schwierige Gratwanderung zwischen Auftrags- und Befehlstaktik treffend auf den Punkt.<sup>53</sup>

### Zusammenfassung und Ausblick

In Anbetracht der Tatsache, dass die Welt in ihrer Wirklichkeit stets komplexer ist als selbst das komplexeste Modell, welches sich der menschliche Geist von ihr zu machen imstande ist, wird die Reaktion auf das Unvorhergesehene, auf unkalkulierbare Einflüsse und Ereignisse, wird folglich die Bereinigung von Friktionen immer Teil des militärischen Handelns bleiben. Die Handlungsfreiheit, welche die Auftragstaktik dem militärischen Führer gewährt, ist ein effizientes Mittel, solchen Friktionen situationsgerecht und mit Aussicht auf Erfolg zu begegnen und sich dadurch mit dem unvermeidlichen «Nebel des Krieges» zu arrangieren. Dabei darf allerdings nicht ausser Acht gelassen werden, dass sich diese spezifische Form der Führung historisch unter ganz bestimmten

kulturellen, vor allem aber technologischen Voraussetzungen entwickelt hat. Weil es angesichts der stetig grösser werdenden Heere im Verlaufe des 19. Jahrhunderts unmöglich wurde, das Gefechtsfeld von einem zentralen Feldherrenhügel aus in seiner Gesamtheit zu überblicken und den Verlauf des Gefechts Handelns direkt zu beeinflussen, wurde den Unterführern vor Ort zunehmend mehr Eigenverantwortung und -initiative in der zielorientierten Durchführung der erteilten Aufträge zugestanden. Dadurch konnte die Flexibilität in komplexen unübersichtlichen Lagen erheblich erhöht werden. Die Deutschen, welche mit Fug und Recht als «Erfinder» der Auftragstaktik gelten dürfen, machten damit aus der Not eine Tugend und erschufen nicht nur eine militärisch ausgesprochen erfolversprechende Form der Truppenführung, sondern gleichzeitig, wie sich mit der Zeit herausstellte, auch eine für den Umgang mit politisch mündigen Bürgern besonders geeignete Führungsphilosophie. Eine Vielzahl westlicher Streitkräfte machte sich die Methode denn auch in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten zu Eigen; so auch – und

[41] Department of the Army, FM 6-0, Mission Command and Control of Army Forces, August 2003, Ziff. 1-64, S. 1–16.

[42] Leonhard, Robert R., Manoeuver Warfare and the United States Army. In: Robert D. Hooker (Hrsg.), Manoeuver Warfare: An Anthology. Navato 1993, S. 42–56, hier S. 47 u. 50: «It is my belief that, our doctrine notwithstanding, future technology in the fields of intelligence and communications will drive the U.S. Army toward detailed control more than ever before. [...] The picture we are left with is one in which higher headquarters (brigade, division, corps, and echelons above corps) have relevant information about both the enemy and friendly situation, and they have it either faster than or as fast as the lower echelon commanders. It is a matter of course that directive control will fade in significance in such a context, and centralized, detailed control will be the style of the future.»

[43] Lynch, Rick, Lessons Learned: Commanding a Digital Brigade Combat Team. Juni 2001, S. 8f.

[44] Dunivan, Jim, Surrendering the Initiative? C2 on the Digitized Battlefield. In: Military Review 9/1 (2003), S. 2–10.

[45] Siehe z. B. Aaron, Chia Eng Seng, Countering the Friction and Fog of War in the Information Age. In: Pointer: The Journal of Singapore Armed Forces 29/2 (2003).

[46] Siehe Alberts / Garstka / Stein, a.a.O., S. 175–180. Unter «self-synchronization» ist ein taktisches Konzept zu verstehen, im Rahmen dessen Formationen ihre Aktivitäten auf dem Gefechtsfeld eigenständig koordinieren. Durch das jederzeit verfügbare Wissen über die Absicht der Führung und die Lage auf dem Gefechtsfeld ist die jeweilige Formation in der Lage, «sich auf der Grundlage akzeptierter, tragfähiger Einsatzregeln selbst zu synchronisieren und hochwirksam zu operieren. Die Verantwortung und die jeweiligen Aufträge werden dynamisch und passend zur jeweiligen Situation zugewiesen. Dies verkürzt den Führungsprozess zeitlich und beschleunigt das Tempo der eigenen Operation.» Vgl. Schulz, Gerhard, / Thiele, Ralph D., Network Centric Fähigkeiten und Transformation. In: Wehrtechnischer Report 3 (2003), S. 5–17, hier S. 10.

[47] Bolia, Robert S., The More Things Change, The More They Stay the Same: The Principles of War and the Revolution in Military Affairs. In: Canadian Military Journal, Autumn (2006), S. 59–62, hier S. 60.

[48] Vgl. Kaldor, Mary, Neue und alte Kriege. Organisierte Gewalt im Zeitalter der Globalisierung. Frankfurt a.M. 2000; Münkler, Herfried, Die neuen Kriege. Reinbek bei Hamburg 2002.

[49] Siehe ausführlich: Wollscheid, Jörg, Postmoderner Krieg. Die Verflechtung von Krieg und Medientechnik und die Auswirkungen auf die Aussehen- und Sicherheitspolitik der Staatenwelt zu Beginn des 21. Jahrhundert. Diss. Univ. Trier 2004.

[50] Siehe dazu: Krulak, Charles C., The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. In: Marines Magazine 1 (1999), S. 28–34.

[51] Storr, Jim, A Command Philosophy for the Information Age – the Continuing Relevance of Mission Command. In: D. Potts (Hrsg.), The Big Issue. Command and Combat in the Information Age (A View from Upavon). London 2003, S. 77–94, hier S. 87f.

[52] Vogelaaar, Ad L.W. / Kramer, Eric-Hans, Mission Command in Dutch Peace Support Missions. In: Armed Forces & Society 30 (2004), S. 409–431, hier S. 410.

[53] Khom, Ulfried, Aufklärung im Rahmen von PSO. In: Truppendienst 3 (2003), S. 260–261, hier S. 261.



[7]

vermutlich sogar als eine der ersten – die Schweizer Armee, in deren Führungsreglemente die Kerngedanken der Auftrags-taktik seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert nach und nach Einzug hielten, wobei sich die Bezeichnung allerdings erst in den entsprechenden Vorschriften der Armee 95 findet.

Im Zuge der seit Anfang der 1990er Jahre intensiv diskutierten Revolution in Military Affairs wurden allerdings – insbesondere in den USA – wieder vermehrt kritische Stimmen laut. Dank der militärischen Nutzbarmachung modernster Informationstechnologie im Rahmen des Network Centric Warfare-Konzeptes – so geben sich verschiedenste amerikanische Fachleute überzeugt – könne der Clausewitz'sche «Nebel des Krieges» endgültig gelichtet und die «Friktion» aufgehoben werden. Denn durch die zeitverzugslose Bereitstellung aktueller Lagebilder würden höhere Kommandanten den Überblick über das Gefechtsfeld zurückgewinnen, welcher zu Beginn des 19. Jahrhunderts verloren ging. Zudem eröffnet die heutige Kommunikationstechnologie die Möglichkeit, unter Umgehung langwieriger Befehlsketten direkt ins Geschehen einzugreifen. Im Zuge dieser Entwicklung würde die Auftragstaktik mehr und mehr an Bedeutung verlieren. Derartige Vorhersagen blieben indessen nicht unwidersprochen. Gerade wegen der von den allzu Technik-

gläubigen oft unter den Tisch gewischten Gefahr, auf höherer Stufe in einem Meer von unausgewerteten Rohdaten zu ertrinken und sich vollständig im Mikromanagement zu verzetteln, sehen andere Autoren just in der Auftragstaktik die aussichtsreichste Führungsform des Informationszeitalters. Im komplexen sicherheitsrelevanten Umfeld des 21. Jahrhunderts seien Armeeangehörige, welche vor Ort mit viel Handlungsfreiheit im Sinne der übergeordneten Absicht agieren, unentbehrlicher denn je, auch wenn es freilich Situationen geben könne, in welchen die militärische Aktionsfreiheit aus politischen oder rechtlichen Gründen stark eingeschränkt werden müsse.

### Die Zukunftsprognose der Auftragstaktik fällt folglich ambivalent aus.

Die Zukunftsprognose der Auftragstaktik fällt folglich ambivalent aus. Zwar lassen sich sehr wohl allgemeine Gültigkeit beanspruchende Grundsätze zugunsten der Auftragstaktik aufstellen, wie dies beispielsweise die Taktische Führung XXI tut, welche in Ziffer 126 festhält: «Die militärischen Chefs

führen ihre Unterstellten nach dem Prinzip der Auftragstaktik, bei dem grundsätzlich mit dem Auftrag ein Ziel vorgegeben wird. Zur Erreichung des Zieles soll dem Unterstellten ein Maximum an Handlungsfreiheit eingeräumt werden.»<sup>54</sup> Letztendlich macht es jedoch keinen Sinn, solche Grundsätze zu einem Dogma zu erheben. Denn ob in einem konkreten Fall eher Befehls- oder Auftragstaktik angewandt wird, hängt stets von einer Reihe von Faktoren ab: angefangen bei der konkreten Situation und beim erhaltenen Auftrag mit all seinen spezifischen Rahmenbedingungen und Auflagen über die jeweiligen technischen Möglichkeiten bis hin zum Charakter und den Fähigkeiten des Ausführenden. Vor diesem Hintergrund ist es unabdingbar, die jeweiligen Vor- und Nachteile, die sowohl die Auftrags- als auch die Befehlstaktik beinhalten, möglichst emotionslos und unter Vermeidung voreiliger Schlussfolgerungen zu beurteilen und das richtig erscheinende Führungsprinzip situationsgerecht anzuwenden. Falsch wäre es, wie die beiden deutschen Generalstabsoffiziere Hans Felde und Peter May bereits Anfang der achtziger Jahre, also noch lange vor den Diskussionen rund um das Network Centric Warfare-Konzept, völlig zu Recht festhielten, «die Auftragstaktik einseitig positiv zu überzeichnen und ausschliesslich zu fordern, in der Praxis jedoch in vielen Bereichen die Befehlstaktik anzuwenden.»<sup>55</sup> Denn eine verbale Überhöhung der Auftragstaktik wirkt sich letzten Endes eher kontraproduktiv aus, wenn die Freiräume zu ihrer Anwendung in der Realität zusehends kleiner werden. Wo welche Führungsmethode mit grösstmöglichem Wirkungsgrad angewandt werden soll, gilt es denn auch möglichst objektiv abzuklären und – beispielsweise im Rahmen der Einführung neuer Führungsinformationssysteme wie dem FIS Heer – experimentell zu überprüfen.

### Wo welche Führungsmethode ... angewandt werden soll, gilt es ... möglichst objektiv abzuklären und ... experimentell zu überprüfen.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist dabei gebührend in Rechnung zu stellen – die Tatsache nämlich, dass das Konzept der Auftragstaktik nur funktioniert, wenn auch eine entsprechende Kultur vorhanden ist. «Eine Armee, die Risikobereitschaft und Selbständigkeit, kurzum: die Auftragstaktik wünscht, muss sie im Frieden fördern», schrieb der Militärhistoriker und ehemalige Kommandant des NATO Defense College in Rom Franz Uhle-Wettler dazu.<sup>56</sup> In der Tat bedingt Auftragstaktik primär eine Kultur des Vertrauens – eine Kultur, welche Eigeninitiative und Selbständigkeit gerade

### In der Tat bedingt Auftragstaktik primär eine Kultur des Vertrauens ...

auch bei den unteren Chargen zulässt. Die geschilderten konfliktreichen Anfänge der Auftragstaktik in der Schweizer Armee können hier durchaus als Lehrbeispiel herangezogen

werden. Nicht ohne Grund legte General Wille derart grosses Gewicht auf die Rolle des Milizoffiziers als Ausbilder und Erzieher, denn eine solche Kultur muss täglich gelebt werden; es genügt nicht, sie in den Führungsvorschriften festzuschreiben und zu hoffen, dass die im Einsatz funktioniert. Oder wie es der Golfkriegsveteran Ronald Bashista Mitte der 1990er Jahre anschaulich auf den Punkt brachte: «We cannot wake up one morning and decide we are going to practice mission-type orders that day.»<sup>57</sup> Bashista hat damit eine ebenso simple wie immergültige Wahrheit ausgesprochen – eine Wahrheit notabene, welche letztendlich völlig unabhängig von der verfügbaren Technologie gilt.

[54] Regl 51.20d, TF XXI, Ziff. 126, S. 23.

[55] Felde, Hans / May, Peter, Auftragstaktik oder Befehlstaktik? Lagebedingte Anwendung des jeweiligen Führungsprinzips erforderlich. In: Truppenpraxis 25/2 (1981), S. 91–94, hier S. 94.

[56] Uhle-Wettler, a.a.O., S. 435.

[57] Bashista, Ronald J., Auftragstaktik. It's More Than Just a Word. In: Armor 11/12 (1994), S. 19.

[7] Multinationale Einsätze in einem komplexen Umfeld: Für verschiedene Autoren eignet sich keine andere Führungsphilosophie besser als die Auftragstaktik, um den für solche Einsätze charakteristischen Friktionen zu begegnen (Bild: Schweizer Armee, Swisint).