Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 130 (1964)

Heft: 3

Artikel: Anregungen zur Gestaltung der Arbeit in den höheren Stäben

Autor: Ernst, Alfred

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-41406

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: 16.07.2025

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

Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift

März 1964 3

130. Jahrgang

Adressen der Redaktoren:
Oberst Wilhelm Mark
Aarau, Oberholzstraße 30
Oberstlt. i. Gst. Herbert Wanner
Hünibach bei Thun
Mülinenstraße 34

Offizielles Organ der Schweizerischen Offiziersgesellschaft

Anregungen zur Gestaltung der Arbeit in den höheren Stäben

Von Oberstdivisionär A. Ernst

I. Einleitende Bemerkungen

1. Die folgenden Ausführungen beziehen sich vor allem auf den Divisionsstab. Sie haben aber in mancher Hinsicht auch Geltung für die Stäbe anderer Befehlsstufen.

2. Jeder Stab hat seinen besonderen Arbeitsstil. Es führen verschiedene Wege zu brauchbaren Ergebnissen. Die auf meinen persönlichen Erfahrungen beruhenden Gedanken über die Gestaltung des Stabsbetriebes beanspruchen deshalb in keiner Weise allgemeine Gültigkeit.

3. Wir alle schöpfen unsere Erfahrungen aus Manövern und Stabsübungen. Im Kriege würden nun aber teilweise andere Gesichtspunkte in den Vordergrund treten. Ich sehe den Unterschied zwischen Friedensübungen und dem wirklichen Kampfe vor allem in folgenden Punkten:

- Der Arbeitsrhythmus ist verschieden. In den Manövern, und erst recht in Stabsübungen, muß aus didaktischen Gründen dafür gesorgt werden, daß die beteiligten Stäbe möglichst intensiv beansprucht sind. Das führt zu einer *ununterbrochenen* Hetze. Die Überwindung der Zeitnot ist das dominierende, ständig in Erscheinung tretende Problem. Im Kriege würden dagegen Perioden stärkster Spannung mit Wartezeiten abwechseln, in denen ohne Nachteil ein ruhigeres Tempo angeschlagen werden könnte.
- Im Kriege wären die Kommandanten – von Krisenlagen abgesehen – im allgemeinen in ihren Entschlüssen wohl weniger frei als in Friedensübungen, die darauf angelegt sind, das selbständige Handeln zu schulen.
- Entschlüsse von grundsätzlicher Tragweite wären im Kriege seltener als in Manövern und Stabsübungen. Um so häufiger wären die Aushilfen, um trotz der Einwirkung des Feindes und der unvermeidlichen Friktionen das Ziel zu erreichen.
- Im Kriege käme der persönlichen Beeinflussung der Truppe durch den Kommandanten eine größere Bedeutung zu als in Friedensübungen. Das Beispiel des Führers wäre dort wichtiger als die Entschlußfassung und Befehlsgebung.
- Die ungünstigen äußeren Bedingungen und der starke psychische Druck würden im Kriege ein Arbeitsklima erzeugen, das wir uns kaum richtig vorstellen können und das im Frieden nicht künstlich geschaffen werden kann.

Trotz diesen Unterschieden können – auf dem Gebiete der Stabsarbeit eher als beim Einsatz der Truppe – Erfahrungen aus Friedensübungen mit den nötigen Vorbehalten für den Ernstfall verwertet werden.

II. Der Kommandant und sein Stab

1. Der Stab hat den Kommandanten zu unterstützen und von allem Nebensächlichen zu entlasten; er hat ihn ferner vor störenden äußeren Einflüssen zu schützen. Der französische General Gallieni soll gesagt haben: «Le chef doit garder l'esprit libre en toute occasion. D'où il suit qu'il doit tout organiser autour de lui pour n'avoir à faire que son métier de chef[1].» Ihm dazu zu verhelfen ist die vornehmste Pflicht seines Stabes.

2. Betrachten wir die einzelnen Aufgaben des Stabes:

- Dieser beschafft dem Kommandanten unaufgefordert und rechtzeitig die Unterlagen für den Entschluß. Er gibt ihm Auskunft über die Möglichkeiten der eigenen und der feindlichen Kräfte unter Berücksichtigung des äußeren Rahmens der Aktion (Raum, Geländebeschaffenheit, Sicht usw.).
  Hier scheint mir zweierlei wichtig:
  Der Kommandant ist der Gefahr ausgesetzt, die Schranken zu mißachten, die der Verwirklichung seiner Ideen im Wege stehen. Sache seiner Berater ist es, ihm die Grenzen zu zeigen, die sich aus der Lage, dem Raume, dem Gelände und der Zeit ergeben. Führungsgehilfen müssen sehr genau rechnen und messen. Sie dürfen sich nicht scheuen, den Kommandanten aus den Höhen der «reinen Ideen» auf den Boden der nüchternen Tatsachen herunterzuholen. Vor allem haben sie ihn vor falschen Urteilen auf Grund der Lagekarte zu warnen, auf der die Signaturen so tröstlich groß und die Entfernungen so kurz erscheinen.
  Die Vorträge der Führungsgehilfen sollen in knapper, anschaulicher Form gehalten werden und neue Erkenntnisse vermitteln. Der Kommandant hat keine Lust, Dinge zu vernehmen, die er bereits weiß, oder langatmige Ausführungen anzuhören, besonders dann nicht, wenn seine Zeit beschränkt ist.
- Der Stabschef und die nächsten Berater haben den Kommandanten auf die *verschiedenen* Möglichkeiten hinzuweisen, die im konkreten Falle bestehen.

[1] Guillaume de Tarde, «Lyautey» (Le chef en action) S. 72. Gallimard, Paris 1959.

Es kommt immer wieder vor, daß der Kommandant, weil er sich intuitiv für eine bestimmte Lösung entschieden hat, andere, vielleicht bessere Lösungen übersieht. Der bloße Hinweis auf solche von ihm nicht berücksichtigte Möglichkeiten bewahrt den Kommandanten vor einseitigen Entschlüssen.

- Der Stab kleidet die Entschlüsse des Kommandanten in die Befehlsform, soweit dieser sich die Formulierung nicht selber vorbehält
- Sache des Stabes ist ferner die zeitgerechte Übermittlung der Befehle.
- Auch die Überwachung der Ausführung der befohlenen Maßnahmen gehört in den Aufgabenbereich des Stabes.
- Es gibt zahlreiche Nebenaufgaben, die der Stab selbständig erledigen kann. Je weniger der Kommandant von diesen Dingen weiß, desto besser ist es für ihn und die Truppe. Er sollte sich nicht um Termine kümmern oder Akten studieren müssen. Oberstkorpskommandant Miescher soll, als er noch Regierungsrat war, gesagt haben: «Ich arbeite nicht, ich regiere!» Das ist auch für den militärischen Führer die richtige Einstellung.

3. Der Kommandant ist auf die Hilfe seines Stabes angewiesen. Es gibt keine verbindlichen Normen über die Abgrenzung der Kompetenzen zwischen dem Kommandanten und seinem Stabe; jeder Truppenführer muß das richtige Maß selber finden. Dabei mag ihm ein anderer Satz von Gallieni von Nutzen sein: «Dormir quand c'est l'heure de dormir, lire Plutarque ou Tite-Live (oder einen guten Kriminalroman) quand les ordres sont donnés[2].» Wer das nicht mehr kann, weil er seinen Stab nicht richtig einzusetzen versteht, läuft Gefahr, die Gelassenheit und Zuversicht zu verlieren, die für eine erfolgreiche Führung unerläßlich sind.

4. Dennoch trifft man häufig tüchtige Kommandanten, die mit ihrem Stabe wenig anzufangen wissen. Die Ursachen für einen – auf die Dauer gefährlichen – «Einmannbetrieb» sind mannigfach:

- Sie mögen in der Person des Kommandanten liegen.
- Oft ist aber der Stab nicht fähig, den Kommandanten zu entlasten. In diesem Falle ist es selbstverständlich, daß dieser es vorzieht, alles selber zu machen. Es entsteht dann leicht ein «circulus vitiosus»: Weil der Stab seiner Aufgabe nicht gewachsen ist, verzichtet der Kommandant auf dessen Mitarbeit, und weil der Stab keine Gelegenheit erhält, sich aktiv zu betätigen und Erfahrungen zu sammeln, bleibt er unzulänglich. Wer einen guten Stab wünscht, muß diesem Vertrauen schenken, auf die Gefahr hin, daß gelegentlich Fehler vorkommen, die hätten vermieden werden können, wenn der Kommandant sich selber um die Sache gekümmert hätte.

5. In bestimmten Ausnahmefällen ist es allerdings richtig, daß der Kommandant auf die Mitwirkung seiner Berater verzichtet. Ich denke weniger an Fälle echter Zeitnot, die auf den höheren Stufen der Führung durch zweckmäßige Gestaltung des Zeitplanes im allgemeinen vermieden werden können, als vielmehr an *Krisenlagen*. Hier kann es zweckmäßig sein, auf jede Beratung bewußt zu verzichten, damit nicht der Verdacht aufkomme, der Führer sei seiner Sache nicht ganz sicher und *deshalb* auf den Rat seiner Gehilfen angewiesen. Normalerweise aber vergibt sich der Kommandant nichts, wenn er sich beraten läßt. Je besser er sein Handwerk versteht, desto weniger hat er eine offene Diskussion und auch die Kritik zu scheuen. Der Rat seiner Mitarbeiter wird für ihn auch dann wertvoll sein, wenn er nach reiflicher Überlegung zum Schlusse kommen sollte, diesen nicht befolgen zu können.

[2] De Tarde, op. cit., S. 72.

6. In diesem Zusammenhang seien mir einige Bemerkungen über das Verhältnis des Kommandanten zu den Spezialisten gestattet:

- Der Kommandant sollte sich hüten, fachliche Kenntnisse vorzutäuschen, die er nicht hat und auch gar nicht haben soll. Es ist für ihn keine Schande, in technischen Einzelheiten auf das Urteil der Fachleute angewiesen zu sein.
- Die Kunst des Kommandanten besteht darin, zu spüren, welche Probleme nicht vollständig abgeklärt sind. Hier müssen seine Fragen einsetzen. Er muß – bildlich gesprochen – die weichen Stellen ahnen und so lange bohren, bis er auf festen Grund gelangt.
- Der militärische Führer darf sich durch seine Fachberater geistig nicht ins Schlepptau nehmen lassen. *Er* und nicht die Techniker bestimmen den Kampfplan. Die Spezialisten haben im Rahmen des Möglichen alles daranzusetzen, die Forderungen des Kommandanten zu erfüllen. Sie dürfen sich erst dann zur Wehr setzen, wenn sie zuvor alle, auch scheinbar abwegige Lösungen erwogen und nach vorurteilsloser Prüfung festgestellt haben, daß sich der Wunsch des Truppenführers nicht verwirklichen läßt. Dann allerdings haben sie ihre Bedenken offen darzulegen.

  Anderseits soll der Kommandant die Warnungen seiner Fachberater ernst nehmen. Er darf nicht vergessen, daß auch der stärkste Wille das Unmögliche nicht erzwingen kann.

III. Die Organisation des Stabes

Im Rahmen der geltenden Vorschriften bleibt dem Kommandanten ein genügender Spielraum, seinen Stab nach den eigenen Ideen zu organisieren.

Auf Grund praktischer Erfahrungen möchte ich auf folgende Punkte hinweisen:

1. Der Stabschef kann nicht gleichzeitig Stellvertreter des Kommandanten sein. Er ist durch die Leitung des Stabes voll beansprucht. Auch ist es nicht erwünscht, daß die *grundsätzlich* verschiedenen Funktionen des Kommandanten und des Stabschefs in einer Hand vereinigt sind.

Auch den Heereseinheitskommandanten sollte deshalb ein Stellvertreter beigegeben werden.

2. Die Leitung des Stabes ist *ausschließlich* Sache des Stabschefs und nicht des Kommandanten. Dieser darf sich nicht in die Tätigkeit des Stabes einmischen, auch dann nicht, wenn direkte Eingriffe Zeit sparen würden. Vorbehalten bleibt der *persönliche* Kontakt des Kommandanten mit den Angehörigen seines Stabes.

3. Die Einführung der Funktion des «Abteilungschefs» («Front» und «Dienste») darf – wenigstens auf der Stufe der Division – nicht dazu führen, daß der Stabschef seine koordinierende Tätigkeit durch Vermittlung einer Zwischeninstanz ausübt. Er soll die *direkte* Leitung des Stabes behalten und nicht auf eine Art «Oberaufsicht» beschränkt werden.

4. Die Gliederung des Stabes darf nicht starr sein. Sie muß den Bedürfnissen des Augenblicks angepaßt werden können. So wird es sich – um nur ein Beispiel zu nennen – empfehlen, für Planungsarbeiten, die neben dem laufenden Betrieb einhergehen, eine besondere Arbeitsgruppe zu bilden.

5. Der Stab soll eine enge Arbeitsgemeinschaft sein, in der keiner ein Sonderdasein führen darf. *Jeder* muß mithelfen, wenn dringende Aufgaben zu erfüllen sind, auch wenn die zu verrichtende Arbeit außerhalb seines normalen Bereiches liegt. Es sollte nicht vorkommen, daß einzelne Offiziere überlastet sind, während andere untätig herumsitzen. Wer nicht ruht, hat aktiv mitzuarbeiten.

6. Doppelspurigkeiten müssen vermieden werden. Es sollten nicht gleichzeitig mehrere Mitarbeiter die gleiche Tätigkeit ausüben. Wie oft aber kommt es vor, daß nach Eintreffen eines neuen Auftrages alle die gleichen Papiere lesen und auf ihren Karten die gleichen Geländepunkte suchen, statt daß die Arbeit verteilt würde.

7. Es lohnt sich, den Stabsbetrieb durch einen geeigneten Offizier (zum Beispiel den zweiten Adjutanten) überwachen zu lassen. Dieser hat drohende Friktionen aufzuspüren und zu beheben. Er sorgt dafür, daß nichts Wichtiges liegenbleibt und daß alle Arbeiten dem Zeitplan entsprechend pünktlich abgeschlossen und abgeliefert werden.

8. Einem Generalstabsoffizier («Generalstabsoffizier für Überwachung») sind mit Vorteil die folgenden Arbeiten zuzuweisen:

- Er entwirft den Zeitplan und unterbreitet ihn dem Stabschef und dem Kommandanten zur Genehmigung.
- Er sorgt – gegen alle Widerstände – für die Durchsetzung des genehmigten Zeitplanes, auch dem Kommandanten gegenüber.
- Seine wichtigste und zugleich schwierigste Aufgabe ist es, den Kommandanten vor fehlerhaften Entscheidungen zu bewahren.

  Ein Offizier, der nicht unter dem Drucke der persönlichen Verantwortung steht, sondern als unbefangener Beobachter die Überlegungen des Kommandanten prüfen kann, wird Fehler in der Lagebeurteilung leichter erkennen als dieser selbst oder der Stabschef.

  Der «Generalstabsoffizier für Überwachung» kann als Warner wertvolle Dienste leisten, vorausgesetzt, daß er
  - fähig ist, sich ein eigenes Urteil über die zu entscheidenden Fragen zu bilden,
  - die Denkart des Kommandanten genau kennt,
  - allen Vorträgen der andern Führungsgehilfen und dem Gespräch des Stabschefs mit dem Kommandanten beiwohnt, so daß er genau im Bilde ist.

  Er ist berechtigt, in voller Freiheit Kritik zu üben. Das ist nicht einfach, denn es kann gelegentlich unter dem Drucke der Zeitnot um den Kommandanten herum etwas «dicke Luft» herrschen, und es braucht Takt und vor allem Beharrlichkeit, das Amt des Mahners auszuüben. Aber das Bewußtsein, als Gegenspieler des Kommandanten und des Stabschefs eine notwendige Funktion auszuüben, wird dem «Generalstabsoffizier für Überwachung» über alle Unannehmlichkeiten seines heiklen Amtes hinweghelfen.

IV. Die äußeren Arbeitsbedingungen

Der Erfolg der Stabsarbeit hängt in hohem Maße von den äußeren Bedingungen ab. Es ist nicht gleichgültig, wie die Arbeitsräume beschaffen und verteilt sind und wie sich der äußere Betrieb im Stabe abspielt.

Im einzelnen ist zu sagen:

1. In unserem KP hängt – gut sichtbar – ein Plakat mit der Aufschrift «*Ruhe und Ordnung*». Beides ist wichtig. Wie soll gute Arbeit geleistet werden, wenn es auf dem KP zugeht wie in einem Bienenhause zur Zeit des Schwärmens! Wie kann der Kommandant vernünftig überlegen, wenn er seine Entschlüsse inmitten eines Haufens diskutierender, telephonierender oder essender Mitarbeiter faßt!

2. Sehr wichtig ist eine möglichst vollständige *Isolierung des Kommandanten*. Dieser gehört nicht in die Arbeitsräume des Stabes, sondern in ein nicht zu großes, einigermaßen bequem eingerichtetes Zimmer, ohne Telephon und Gegensprechanlage. Die Aufschrift «Eintritt strengstens verboten» und eine Schildwache vor der Türe schützen ihn vor unangemeldeten Besuchern. Nur der Stabschef, der «Generalstabsoffizier für Überwachung» und der persönliche Adjutant haben ohne weiteres Zutritt zum Kommandanten.

Es empfiehlt sich, den Kommandanten zu verhindern, aus seinem persönlichen Arbeitsraum «Führergespräche» (am Funkgerät oder Telephon) zu führen. Die Gefahr, daß auf diese Weise der Stab zu spät erfährt, was gesprochen wurde, ist zu groß. Deshalb sollen «Führergespräche» in einem anderen Raum stattfinden, in dem ein gewandter Stenograph bereit ist, über die Unterredung Protokoll zu führen.

Auch die Befehlsausgaben gehören in der Regel nicht in den persönlichen Arbeitsraum des Kommandanten, sondern in den Konferenzraum, in dem sich die – laufend nachzuführende – Lagekarte und die erforderlichen technischen Einrichtungen (Prokischreiber, Tonbandgeräte usw.) befinden.

3. Arbeitsgruppen, die eng zusammenarbeiten, dürfen nicht räumlich voneinander getrennt werden.

4. Ein höherer Stab bedarf eines *Minimums an Komfort*. Auf einem Wald-KP unter tropfenden Bäumen oder in einem dumpfen, von Stechmücken bevölkerten Keller wird keine gute Arbeit geleistet. Gewiß, wir werden im Kriege nicht die bequemen Luftschutzkeller der modernen Schulhäuser beziehen können. Aber ein höherer Stab sollte sich so gut installieren, als es die Lage gestattet. Eine einzige Ausnahme bilden die Fälle, in denen der Kommandant aus psychologischen Gründen um des guten Beispiels willen die Strapazen seiner Truppe teilen muß.

5. *Große* Ortschaften eignen sich am besten für den KP eines höheren Stabes, schon aus Gründen der Tarnung. Es ist aber darauf zu achten, daß bei einem Atomangriff der KP nicht zur Falle wird.

6. Da man ohne zuverlässig spielende Verbindung nicht führen kann, sind bei der Wahl des KP die übermittlungstechnischen Gesichtspunkte gebührend zu berücksichtigen.

7. Die Erfahrung lehrt, daß jede KP-Verlegung zu Störungen führt. Sie sollte daher nur aus *zwingenden* Gründen angeordnet werden. Ist die Verlegung unvermeidlich, so muß sie möglichst frühzeitig befohlen und sorgfältig vorbereitet werden. Das Verfahren muß genau geregelt und gut eingespielt sein. Vor allem ist die Gefahr von Massierungen der Fahrzeuge am neuen Standort entgegenzutreten. Im übrigen muß man sich bewußt sein, daß auch im günstigsten Falle mit längeren Unterbrüchen in den Verbindungen gerechnet werden muß.

V. Der Schutz des KP

Im modernen Kriege ist jederzeit mit Luft- und Erdangriffen auf den KP zu rechnen. Aus dieser Erkenntnis folgt:

1. Der *Tarnung* kommt entscheidende Bedeutung zu. Abgesehen von der richtigen Wahl der zu benützenden Gebäude (unauffällige Lage, gedeckte Zugänge usw.), hängt alles von einer *rigorosen* Tarnpolizei ab. Es darf – von seltenen Ausnahmen abgesehen – kein Fahrzeug in die Nähe des KP gelassen werden. Der Lande- und Abstellplatz des Helikopters ist mehrere Kilometer entfernt zu wählen und sorgfältig zu tarnen. Der immer wieder zu beobachtenden Tendenz, sich im Bereich des KP außerhalb der Deckungen aufzuhalten oder zu bewegen, ist mit äußerster Schärfe zu begegnen. Selbst der Kommandant muß zur Ordnung gerufen werden, wenn er – begreiflicherweise – vergißt, sich den Forderungen der Tarnung zu unterziehen.

Um der Tarnung willen scheint es mir zweckmäßiger, auf Flabschutz (durch kleinkalibrige Flab) zu verzichten.

2. *Jeder* KP ist, soweit die Zeit reicht, zu einem *infanteristischen* Stützpunkt mit Deckungen, Hindernissen und Minensperren auszubauen. Er bedarf einer angriffskräftigen Reserve für die Ausführung von Gegenstößen. Solange die Division nicht über eine eigene Grenadierkompagnie verfügt, wird nichts anderes übrigbleiben, als die Stoßtrupps aus Grenadieren eines Infanterieregimentes zu bilden. Die Dragonerkompagnie kann nur für defensive Aufgaben und den Wachtdienst verwendet werden.

VI. Das Arbeitsverfahren

Gute Stabsarbeit ist nur bei Anwendung einer *klaren Methode* möglich. Diese muß flexibel sein und sich der gegebenen Situation anpassen. Ungünstige äußere Arbeitsbedingungen (die sich ausnahmsweise vielleicht nicht vermeiden lassen), Zeitnot und Krisenlagen können Abweichungen von der normalen Arbeitsmethode notwendig machen. Das ist aber kein Grund gegen die Festlegung bestimmter Prinzipien für die Gestaltung des Stabsbetriebes. Von ihnen soll im folgenden die Rede sein.

1. Der Zeitplan

Ein *frühzeitig* aufgestellter, wohldurchdachter Zeitplan ist das A und O jeder geordneten Stabsarbeit. Ohne einen solchen wird wertvolle Zeit mit unnötigen oder nicht dringlichen Verrichtungen vertan, dafür das Notwendige nicht oder zu spät an die Hand genommen.

Jedermann weiß, daß es im militärischen Handeln keinen schlimmeren Fehler gibt, als seine Befehle zu spät herauszugeben. Was nützt der beste Entschluß, wenn er nicht zeitgerecht gefaßt wird! Und doch: Wie rasch verrinnen die Minuten und Stunden! Wie groß ist die Versuchung, beim Überlegen und Diskutieren Zeit zu verlieren, die nicht mehr eingeholt werden kann! Nur eine *pedantische* Einteilung der verfügbaren (oft sehr knapp bemessenen) Zeit und eine scharfe Selbstkontrolle bewahren den Kommandanten und den Stab vor der Überschreitung der zulässigen Fristen.

Im einzelnen ist auf folgendes hinzuweisen:

a. Der Zeitplan bestimmt die Reihenfolge der zu verrichtenden Arbeiten und die dafür einzuräumenden Fristen. Was ist reif zur Erledigung? Was kann vorderhand zurückgestellt werden? Wann muß der Entschluß des Kommandanten gefaßt sein und der Befehl erteilt werden? Das sind die Fragen, die im Zeitplan in einer klaren, für *alle* (auch den Kommandanten) *verbindlichen* Form zu beantworten sind.

b. *Zu Beginn* jeder neuen Arbeitsperiode ist als *erste* Maßnahme der Zeitplan aufzustellen. Es gibt keine dringlichere Aufgabe. Jede Verzögerung kann dazu führen, daß wichtige Maßnahmen versäumt werden.

c. Der Zeitplan muß sich auf eine zu überblickende Periode beschränken. Es ist gefährlich, zu weit reichende Pläne festzulegen. Neue Lagen und Aufträge erfordern neue Zeitberechnungen.

d. Die Gestaltung des Zeitplanes hängt in hohem Maße von der Art und Weise der Befehlsgebung ab. Die Termine sind verschieden, je nachdem ob die Unterführer zum Befehlsempfang auf den KP kommen, ob ihnen der Befehl durch den Funk oder das Telephon übermittelt wird oder ob der Kommandant oder ein Verbindungsoffizier sie an ihrem Standort aufsucht. Zeitpläne erfüllen ihre Aufgabe nur, wenn sie dem vorgesehenen Arbeitsverfahren angepaßt sind.

Die Aufstellung des Zeitplanes ist daher eine schwierige Sache, mit der einer der fähigsten Führungsgehilfen, und zwar wenn möglich stets der gleiche, betraut werden sollte. Ihm ist für die Ausarbeitung des Entwurfes *genügend* Zeit zu gewähren.

e. Bei der Berechnung der Fristen ist von den Bedürfnissen der *untersten* Befehlsempfänger auszugehen. Wann müssen die Zugführer im Besitze des Befehls sein, um zeitgerecht handeln zu können? Das ist das entscheidende Kriterium, dem sich *alles andere* unterzuordnen hat.

f. Durch die *Anordnung von Sofortmaßnahmen* und eine *zweckmäßige zeitliche Staffelung der zu erlassenden Befehle* kann nun aber auch bei Zeitnot für den Kommandanten eine ausreichende Frist für seine Überlegungen gewonnen werden.

Besondere Bedeutung kommt den *Sofortmaßnahmen* zu. Dazu einige Bemerkungen:

- Sofortmaßnahmen sind Anordnungen, die ohne *längere* Überlegungen – also mehr oder weniger spontan – getroffen werden können, weil sie den später zu fassenden Entschluß nicht oder nicht erheblich präjudizieren.
- Bestimmte Sofortmaßnahmen haben *Routinecharakter,* weil sie keine tiefgreifenden Auswirkungen zeitigen. Sie können im Einvernehmen mit dem Stabschef von Führungsgehilfen angeordnet werden, ohne daß der Kommandant vorher befragt werden muß.

  Dazu gehören zum Beispiel:
  - Änderungen des Bereitschaftsgrades,
  - Hinweise auf demnächst eintreffende Befehle,
  - Bereitstellung von Fahrzeugen,
  - Verbindungsaufnahmen,
  - Bezug von Deckungen, die später ohne Schwierigkeit wieder verlassen werden können,
  - Anhalten von Bewegungen, vorausgesetzt, daß die Wiederaufnahme jederzeit gesichert ist.
- Andere Sofortmaßnahmen dürfen wegen ihrer größeren Tragweite nicht ohne Wissen und Willen des Kommandanten befohlen werden. Ich denke unter anderem an
  - den Einsatz der spärlichen Aufklärungsmittel, die, wenn sie einmal ausgegeben sind, nicht mehr so rasch zurückgeholt oder in einer anderen Richtung verwendet werden können;
  - die Entsendung von Vorausabteilungen (zum Beispiel des Aufklärungsbataillons), die zwar den späteren Entschluß nicht unter allen Umständen zu präjudizieren braucht, der aber doch eine entscheidende Bedeutung zukommt.

g. Da der Zeitplan den gesamten Arbeitsgang beeinflußt und auch den Kommandanten persönlich bindet, muß er von diesem genehmigt werden. Es lohnt sich, den Entwurf sorgfältig zu prüfen. Der einmal festgelegte Plan sollte nachträglich nur noch ausnahmsweise aus zwingenden Gründen abgeändert werden.

2. Die Orientierung des Stabes

Alle Angehörigen müssen Lage und Auftrag genau kennen. Wichtig ist aber auch die gegenseitige Orientierung über die von jedem einzelnen zu treffenden Maßnahmen. Wenn irgendwo, so gilt das Schlagwort «me mues rede mitenand» für die Arbeit im Stabe.

Im einzelnen:

- Sobald ein neuer Auftrag eintrifft, muß der ganze Stab unverzüglich über dessen Inhalt orientiert werden. Es empfiehlt sich, immer den gleichen Offizier mit dieser wichtigen Aufgabe zu betrauen.
- In angemessenen Zeitabständen ist von allen Arbeitsgruppen die Lagekarte zu konsultieren.

- Bestehen zwei KP, so ist dafür zu sorgen, daß der KP II laufend über alles orientiert wird, was man auf dem KP I erfährt, und umgekehrt.

3. Die Entstehung des Entschlusses

- Sofern nicht in Krisenlagen oder unter dem Drucke der Zeitnot ein abgekürztes Verfahren gewählt wird, soll der Kommandant seine nächsten Mitarbeiter anhören, bevor er seinen Entschluß faßt. Der Stabschef muß unter allen Umständen zum Wort kommen. Dagegen ist von Fall zu Fall zu bestimmen, welche anderen Offiziere (Generalstabsoffiziere oder Dienstchefs) Vortrag halten sollen. Eine feste Regel gibt es nicht. Je nach der Art der zu lösenden Aufgaben muß der Kreis der Vortragenden enger oder weiter gezogen werden. Allgemein gilt nur, daß Vorträge dem Kommandanten substantiell Neues bieten müssen.
- Die Dauer des Vortrages ist zum voraus auf die Minute genau festzulegen.
- Alles, was sich graphisch darstellen läßt, soll dem Kommandanten in dieser Form unterbreitet werden.
- Der Kommandant muß den Führungsgehilfen ausreichend Zeit für die Vorbereitung der Vorträge einräumen. Ungenügend vorbereitete Vorträge sind nichts als Zeitverlust.
- Die Reihenfolge der Vorträge kann nicht ein für allemal bestimmt werden. Je nach Lage und Auftrag kann es zweckmäßig sein, das einemal mit der Darlegung der Feindmöglichkeiten, das anderemal dagegen mit dem Hinweis auf die eigenen Möglichkeiten zu beginnen.
- Nach den Vorträgen sollte in der Regel nicht diskutiert werden. Zwar wird der Kommandant gelegentlich ergänzende Fragen zu stellen haben, aber eine materielle Diskussion scheint mir nicht nur aus zeitlichen Gründen unerwünscht, sondern auch deshalb, weil sie leicht bewirken kann, daß sich der Kommandant festlegt, bevor er den Stabschef angehört hat.
- Nach den Vorträgen sollte, soweit es die Zeit zuläßt, eine ausreichende Frist für die ruhige Prüfung des Gehörten eingeräumt werden. Der Kommandant und der Stabschef müssen wissen, was sie wollen, bevor die Diskussion zwischen ihnen beginnt.
- Die wichtigste Phase bei der Entstehung des Entschlusses ist die Auseinandersetzung zwischen Kommandant und Stabschef. Dieser hat seine Auffassung in voller Freiheit und Offenheit darzulegen, ohne im geringsten auf die ihm bekannte oder von ihm vorausgesetzte Meinung des Kommandanten Rücksicht zu nehmen. Er ist verpflichtet, alle Gegenargumente gegen die Ansicht des Kommandanten vorzubringen und diesem, soweit nötig, mit aller Entschiedenheit zu widersprechen. Damit die Diskussion mit der notwendigen Offenheit geführt werden kann, darf ihr – außer dem «Generalstabsoffizier für Überwachung» – niemand beiwohnen. Rücksichten auf das Prestige des Kommandanten oder des Stabschefs dürfen nicht die geringste Rolle spielen; deshalb sollen keine Zuhörer anwesend sein.
- Die Aussprache endet mit der Bekanntgabe des Entschlusses durch den Kommandanten. Von diesem Augenblick an hat sich der Stabschef (wie auch jeder andere Angehörige des Stabes) unbekümmert um seine persönliche Auffassung dem Entscheid des Kommandanten vorbehaltlos unterzuordnen und alles zu tun, um dessen Willen zu verwirklichen, auch dann, wenn er den Entschluß nach wie vor für unrichtig halten sollte. Diese geistige Unterwerfung ist nicht leicht. Sie muß aber im Interesse der Einheit der Führung verlangt werden.

4. Die Befehlsgebung

a. Der Auswahl der Befehlsform

- Gesamtbefehl oder Einzelbefehle,
- persönliche Befehlsgebung oder Erteilung des Befehls durch Führungsgehilfen oder Verbindungsoffiziere,
- mündlicher oder schriftlicher Befehl (Fernschreiber, Diktat durch Funk oder Telephon),
- Ort allfälliger Befehlsausgaben (auf dem eigenen KP, dem KP des Unterführers oder an einem dritten Orte)

kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Sie ist abhängig von Lage und Auftrag sowie von den bei den Fahrten oder Flügen zurückzulegenden Distanzen. Allgemein gültige Regeln gibt es nicht. Doch sind folgende Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

- Auch auf den höheren Stufen der Führung ist der mündliche, Auge in Auge erteilte Befehl, bei dem allfällige Rückfragen möglich sind, die an sich beste Befehlsform. Sie ist aber aus zeitlichen Gründen nicht immer möglich.
- Gesamtbefehle sind den Einzelbefehlen vorzuziehen. Doch gilt hier der gleiche Vorbehalt. Es wird nicht immer möglich sein, die Unterführer zusammenzurufen, besonders dann nicht, wenn diese ihre Truppe nicht verlassen dürfen.
- Wenn Führungsgehilfen oder Verbindungsoffiziere hinausgesandt werden, so müssen diese ganz genau über Lage und Idee des Kommandanten im Bilde sein. Es dürfte sich lohnen, daß dieser die Orientierung persönlich erteilt.
- Es kommt recht häufig vor, daß zuerst ein summarischer und unvollständiger mündlicher oder telephonischer Befehl erteilt wird, der dann später schriftlich bestätigt und *ergänzt* wird. Dieses Verfahren ist nur dort zulässig, wo – wie beim Bezug einer Abwehrstellung ohne drohende Feindeinwirkung – in aller Ruhe *stufenweise* vorgegangen werden kann. In allen anderen Fällen ist es gefährlich, weil der Unterführer, der seine Maßnahmen auf Grund des mündlichen Befehls trifft, den späteren schriftlichen Befehl aus zeitlichen Gründen nicht mehr ohne Nachteil berücksichtigen kann. Je mehr der erste (mündliche) Befehl und der ergänzende schriftliche Befehl inhaltlich auseinandergehen, desto störender wird sich diese Form der Befehlsgebung auswirken. Der Unterführer muß nach der Befehlsausgabe alle Unterlagen für seine eigenen Entschluß besitzen und darf nicht auf eine spätere (oft *zu spät* eintreffende!) Ergänzung angewiesen sein, die häufig den ursprünglich erteilten Anordnungen widerspricht.

  Ist der mündliche Befehl klar und vollständig, so bedarf es keiner nachträglichen schriftlichen Bestätigung. Eine solche schafft Unsicherheit, weil der Untergebene nie ganz sicher ist, ob die schriftliche Version in allen Teilen mit dem ursprünglichen Befehl übereinstimmt. Er hat anderes zu tun, als die Bestätigung auf ihre Übereinstimmung mit dem mündlichen Befehl zu prüfen.
- Wenn mündlich befohlen wird, lohnt es sich, den Inhalt auf Tonband aufzunehmen oder durch Gehilfen mitschreiben zu lassen und den Befehlsempfängern bei der Wegfahrt von der Befehlsausgabe den schriftlichen, verbindlichen Text in die Hand zu drücken. Das ist die weitaus zweckmäßigste Kombination von mündlicher und schriftlicher Befehlsform.
- Was graphisch dargestellt werden kann (vor allem Umschreibung der Aktionsräume, Richtungen, Ziele, verfügbare Achsen usw.), soll in Form von Planskizzen abgegeben werden. Die heute verfügbaren Vervielfältigungsapparate ermöglichen die rasche Erstellung und Abgabe von Pausen. Auf den Kommandostufen, auf denen diese Apparate fehlen, müssen die Pausen von Hand angefertigt werden. Einfache Skizzen kön-

nen auch in diesem primitiveren Verfahren zeitgerecht erstellt werden.

b. Wenn die Zeit knapp ist, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- In einer *ersten Phase* zeichnet der Kommandant persönlich seinen Entschluß auf eine vorbereitete, als Grundlage für die zu erstellenden Pausen dienende Karte. Alsdann formuliert er seine *Absicht* und legt die wichtigsten Merkpunkte für die Redaktion der *Orientierung* fest (Kontrolle durch des Stabschef!).

  Parallel dazu fixiert der Stabschef die Merkpunkte für die von den Generalstabsoffizieren vorzunehmende Formulierung der übrigen Punkte des Befehls (Aufträge an die Unterführer, besondere Anordnungen, KP und Verbindungen). Diese Merkpunkte werden vom Kommandanten genehmigt.
- In einer *zweiten Phase* gibt der Kommandant persönlich (ohne Beisein des Stabschefs und der mit Redaktionsarbeiten betrauten Generalstabsoffiziere) im Konferenzsaal unter Benützung des Prokischreibers in Form abstrakter, möglichst eindrücklicher Skizzen die Orientierung und seine Absicht den anwesenden Unterführern (oder den zu ihnen fahrenden Gehilfen oder Verbindungsoffizieren) bekannt.

  Während dieser Zeit werden die übrigen Punkte des Befehls formuliert und vom Stabschef kontrolliert. Im allgemeinen ist es zweckmäßig, für jede Kampfgruppe den Auftrag gesondert zu redigieren und den Entwurf Punkt für Punkt *sofort* der Kanzlei zu übergeben. Dadurch wird Zeit gewonnen.
- *Dritte Phase:* Die Befehlsausgabe wird kurz unterbrochen, was dem Kommandanten Gelegenheit gibt, den Text der nicht von ihm selbst formulierten Befehlspunkte zu prüfen.

  Alsdann wird die Befehlsausgabe fortgesetzt. Das Wort hat nun der Stabschef oder ein Generalstabsoffizier zur Bekanntgabe der Befehlspunkte 3 und folgende. Unter Umständen ist aber diese mündliche Befehlsausgabe nicht mehr nötig, sondern es mag genügen, den Unterführern (beziehungsweise den Verbindungsoffizieren oder den auf die Fahrt zu sendenden Führungsgehilfen) den schriftlichen Text auszuhändigen.
- Während der Befehlsausgabe werden die Pausen erstellt und den Unterführern (beziehungsweise den Verbindungsoffizieren oder Führungsgehilfen) in die Hand gedrückt.

Nach meinen Erfahrungen ist dies das rascheste und zuverlässigste Verfahren; vor allem in Fällen von Zeitnot hat es sich bewährt.

c. Die Formulierung der Befehle bietet oft Schwierigkeiten, weil die mit ihr betrauten Führungsgehilfen Mühe haben, die Idee des Kommandanten in adäquate Begriffe zu kleiden. Ein Beispiel: Wenn der Kommandant den Abwehrkampf beweglich und aggressiv führen will, eignen sich die Begriffe der herkömmlichen statischen Verteidigung schlecht, seine Gedanken auszudrücken. Hier bleibt, solange wir keine verbindlichen Definitionen *aller* in Frage kommenden Begriffe besitzen, nichts anderes übrig, als im einzelnen zu sagen, was man will. Das kann oft am besten in Form von Skizzen geschehen.

5. Die Koordination der Ausführungsmaßnahmen

Auf den höheren Stufen ist es mit dem Erlaß der Operationsbefehle nicht getan, sondern der Stab muß im Anschluß an diese zahlreiche Ausführungsmaßnahmen treffen. Die Gefahr ist groß, daß diese – von den Spezialisten zu bearbeitenden – Anordnungen einander widersprechen oder lückenhaft sind.

Hier muß die straffe Koordination der gesamten Stabsarbeit durch den Stabschef einsetzen. Es darf kein Befehl den KP verlassen, den er nicht geprüft und visiert hat.

6. Der Vollzug der Befehle

Es genügt nicht, Befehle zu erteilen. Diese müssen auch – gegen alle Widerstände – in die Tat umgesetzt werden. Der beste Befehl ist wertlos, wenn er toter Buchstabe bleibt. Deshalb ist die Kontrolle der Ausführung und – wenn nötig – die Durchsetzung des Befehls ebenso wichtig wie die Entschlußfassung und Befehlsgebung.

Kommandant und Stab teilen sich in diese Aufgabe.

Folgendes scheint mir der Erwähnung wert:

a. Soll der Kommandant persönlich hinausfahren oder hinausfliegen, um sich aus eigener Anschauung ein Bild machen und allenfalls selber eingreifen zu können? Die Beantwortung dieser Frage gehört zu den wichtigsten, aber auch schwierigsten Entscheidungen. Sie dürfte im Kriege anders zu beurteilen sein als in den – meist sehr rasch ablaufenden – Friedensübungen.

Es ist zur Hauptsache eine Sache des Instinktes, zu entscheiden, ob der Kommandant den KP verlassen soll oder nicht. An sich ist es erwünscht, daß er draußen den Puls fühlt. Im Gelände sieht manches anders aus als auf der Lagekarte. Anderseits kann die Abwesenheit des Kommandanten während wichtiger Entschlußphasen (ich denke zum Beispiel an die Ausführung eines Rückzugsplanes, die ständig neue Anpassungen erfordert) nachteilige Folgen zeitigen. Den richtigen Zeitpunkt für die Fahrten oder Flüge zur Truppe zu wählen ist daher nicht einfach.

Wenn der Kommandant persönlich hinausgeht, so sind in jedem Falle die folgenden Sicherheitsvorkehren zu treffen:

- Der Rückruf muß jederzeit möglich sein.
- Durch Abgabe eines Generalstabsoffiziers ist dafür zu sorgen, daß der Kommandant nicht an Ort und Stelle Anordnungen trifft, von denen der Stab erst zu spät Kenntnis erlangt. Ganz allgemein sollte der Kommandant bei seinen Besuchen keine *grundsätzlich neuen* Befehle erteilen, ohne zuvor mit dem Stabschef Verbindung genommen zu haben. Das Risiko, daß ohne diese Fühlungnahme einseitige, durch die lokalen Eindrücke bestimmte Entschlüsse gefaßt werden, ist groß.
- Der Schutz des Kommandanten muß gewährleistet sein. So lästig es auch ist, mit einer Leibgarde im Lande herumzufahren, muß sich der Kommandant den Schutzmaßnahmen unterziehen.

b. Soweit der Stab die Ausführung der Befehle überwacht, muß er *jederzeit* in der Lage sein, dem Kommandanten (auf ausdrücklichen Wunsch oder auch aus eigener Initiative) über den *jeweiligen Stand* einer Aktion erschöpfend und klar (wenn möglich in graphischer Form) Auskunft zu erteilen. Der Kommandant muß wissen, wo sich seine Truppen befinden und wie die von ihm befohlenen Kampfhandlungen verlaufen. Das gilt – ganz besonders – für Bewegungsabläufe, aber auch für Kampfaktionen oder die Ausführung von Geländeverstärkungen und die Versorgung der Truppe. Der Kommandant muß ständig mit *einem* Blick die effektive Lage übersehen können.

c. Der Stab darf sich nicht auf die von unten eintreffenden Meldungen verlassen. In wichtigen Phasen müssen Führungsgehilfen persönlich zur Truppe gehen, um sich selber ein Bild der Lage machen zu können.

7. Planung

Die systematische Planung künftiger *möglicher* Aktionen schützt vor unangenehmen Überraschungen und vor der Notwendigkeit, überstürzte Entschlüsse fassen zu müssen. *Die Planungstätigkeit muß kontinuierlich sein.* Es gilt, den Ereignissen gedanklich immer um einen Schritt voraus zu sein. Anderseits darf die Planung nicht auf Kosten der Erfüllung der laufenden Aufgaben gehen. So wichtig die Planung auch ist, die Meisterung

der Gegenwartsprobleme ist doch wichtiger als die Sorge für die Zukunft.

Im einzelnen ist zu sagen:

- Planung soll gründlich, aber nicht starr sein. Sie wird gefährlich, wenn sie zur geistigen Fixierung führt. Nur *anpassungsfähige* Pläne sind wertvoll.
- Planung muß *frühzeitig* einsetzen.
- Gegenstand der Planung sind vor allem die Fragen
  - der Durchführbarkeit einer Aktion,
  - des Kräfte- und Zeitbedarfes,
  - des möglichen Ablaufes.
- Planung kann vom Vorgesetzten befohlen sein. Sie ist aber auch ohne Befehl durchzuführen. Wer keine dringlicheren anderen Aufgaben zu erfüllen hat oder ruht, hat sich mit Planungsstudien zu befassen.
- Die Grenzen der Planung sind zu beachten. Jeder, auch der beste Plan kann durch die Wirklichkeit durchkreuzt werden. Deshalb kommt der Anpassung der Pläne an veränderte Lagen eine entscheidende Bedeutung zu. Dabei ist zu bedenken, daß es einfacher ist, einen gut durchdachten Plan abzuändern, als ohne jede Planung improvisieren zu müssen.
- Da jede Planung auf zahlreichen unbekannten Faktoren beruht, ist es unzweckmäßig, allzu genau rechnen und allzusehr in Einzelheiten gehen zu wollen. Es müssen *Größenordnungen* erkannt werden.
- Planung setzt Phantasie voraus. Wer plant, muß sich die zu behandelnden möglichen Tatbestände selber aussuchen. Da deren Zahl fast unbegrenzt ist, muß er eine vernünftige Auswahl treffen. Er muß danach trachten, *besonders typische*, für alle anderen Fälle *repräsentative* Tatbestände zu wählen.
- Wer plant, kommt nicht darum herum, teilweise willkürliche Annahmen zu treffen.
- Als Frucht der Planung wünscht der Kommandant einfache, anschauliche (wenn möglich graphische oder tabellarische) Darlegungen.
- Auf Stichwort auszulösende Aktionen sollten auf Grund der Planung nur dann befohlen werden, wenn die Zahl der möglichen Lösungen eng begrenzt ist. In allen anderen Fällen ist es vorsichtiger, lediglich Studien ausarbeiten zu lassen, über deren Inhalt die Untergebenen zwar orientiert werden, ohne daß ihnen aber bereits ein bestimmtes Verhalten befohlen wird.
- Wenn auf verschiedenen Stufen geplant werden muß, ist durch eine zweckmäßige Arbeitsteilung dafür zu sorgen, daß *gleichzeitig* auf der höheren und der unteren Stufe gearbeitet werden kann.

VII. Die Kontinuität der Stabsarbeit

Diese muß auch für längere Perioden sichergestellt sein. Arbeit und Ruhe sind von Anfang an durch verbindliche Befehle genau zu regeln. Entweder arbeitet man, oder man ruht. *Beides* hat seine Zeit und seine Berechtigung. Zwischen beidem muß jedoch ein scharfer Trennungsstrich gezogen werden. Es ist der Arbeit nicht förderlich, wenn einzelne Angehörige des Stabes, statt schlafen zu gehen, untätig in den Arbeitsräumen herumsitzen. Auch äußerlich sind Arbeit und Ruhe deutlich zu unterscheiden. In den Arbeitsräumen soll weder geschlafen noch gegessen werden.

Die notwendigen Ablösungen sind in klarer Form zu ordnen. Es darf nicht vorkommen, daß wegen einer Ablösung die Aktionsbereitschaft des Stabes herabgesetzt wird.

VIII. Die Ausbildung des Stabes

Die beste Stabsanleitung bietet noch keine Gewähr für eine befriedigende Arbeit. Dazu bedarf es einer intensiven *praktischen* Schulung des Stabes. In unseren alljährlich stattfindenden Stabsübungen habe ich immer wieder feststellen müssen, daß am ersten Tage Friktionen aller Art unvermeidlich sind, auch wenn im vergangenen Jahr der Stab gut eingespielt war. In einer Milizarmee läßt sich diese Erscheinung nicht vermeiden. Um so wichtiger ist die regelmäßige, in angemessenen Abständen durchzuführende Stabsausbildung. Diese muß ganz auf die Praxis ausgerichtet sein. Stabsarbeit ist zu einem guten Teil Sache der Angewöhnung. Wenn diese fehlt, so nützt das theoretische Wissen wenig.

Besonders wertvoll scheinen mir die Stabsübungen, in denen der Kommandant nicht Übungsleiter ist, sondern Gelegenheit erhält, unter Einsatz des Übermittlungsapparates zusammen mit dem Stabe zu führen. Solche Übungen bedürfen keines umfangreichen Apparates. Sie sind ohne Drehbuch, in freier Führung durchzuspielen. Es genügt, einige erfahrene, gewandte Offiziere einzusetzen, die nach den Weisungen des Übungsleiters in Personalunion Blau und Rot bearbeiten und dem übenden Stab die nötigen Meldungen über Feind und eigene Kräfte durchgeben, die nötig sind, um dort eine wirklichkeitsähnliche «ambiance» zu schaffen und neue Entschlüsse und Maßnahmen zu provozieren. Außerdem sind Fachleute zur Überwachung der Stabstätigkeit heranzuziehen. Sache des Übungsleiters ist es, künstlich die Friktionen aller Art und die Unsicherheit der Lage herbeizuführen, die sich in Manövern (und erst recht im Kriege) von selber ergeben würden.

AUS AUSLÄNDISCHER MILITÄRLITERATUR

Kriegsspiele und Computer

Das bis heute größte Kriegsspiel, «Centaur», wurde von STAG (US Army Strategy and Tactics Analysis Group) in Bethesda, Maryland, entwickelt. Unter Zuhilfenahme einer elektronischen Großrechenanlage können Operationen auf der Stufe Division gespielt werden. Die kleinsten erfaßten Truppenkörper sind neben Aufklärungselementen und Artillerieabteilungen Infanterie- und Panzerkompagnien.

Gegenwärtig wird «Legion» entwickelt, ein noch umfassenderes Kriegsspiel, das wiederum auf Divisionsstufe alle Aspekte des terrestrischen Kampfes umfaßt. In einer speziellen Studie soll als komplexes Projekt ein Modell mit Guerillaoperationen inklusive See- und Luftunterstützung aufgebaut werden.

Das Neuartige an diesen von STAG entwickelten Kriegsspielen besteht darin, daß die Teilnehmer die wechselnde Gefechtssituation visuell überblicken können. In einem auf Leinwand projizierten Kartenausschnitt werden laufend die vom Computer errechneten Konsequenzen der taktischen Entschlüsse mittels eines Display-Generators mit farbigen Signaturen nachgetragen.

Bei Vollausbau der Anlage sollen von dezentralisiert gelegenen höhern Kommandostellen aus mit dem heute schon bestehenden SCAN (Switch Circuit Automatic Network) die für die Kriegsspiele erforderlichen Daten dem Computer der STAG auf gemieteten Telephonleitungen eingegeben werden und die Antworten laufend zurückübermittelt werden. PS