

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 139 (1973)

**Heft:** 3

  

**Artikel:** Führungsstil bei den sowjetischen Landstreitkräften

**Autor:** Sobik, Erich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-48008>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

entlang der sowjetischen Grenze in Nordost- und Nordwestchina stationiert. Zur Zeit dürfte Peking über 20 Mittelstreckenraketen und über einige Batterien von taktischen Kurzstreckenraketen verfügen. Die Kurzstreckenraketen sind bereits mit Atomsprenköpfen ausgestattet und haben eine Reichweite von mehreren hundert Kilometern.

Das Schwergewicht der chinesischen Raketenrüstung verlagerte sich im Laufe der letzten Jahre immer mehr auf den Bau von Interkontinentalraketen. Militärische Kreise in Japan rechnen damit, daß China bis 1975 etwa 300 bis 500 Mittel- und Langstreckenraketen besitzen wird.

China hat heute bereits die drittgrößte U-Boot-Flotte der Welt und verfügt zumindest über ein U-Boot, von dem Atomraketen abgeschossen werden können. Es ist daher durchaus denkbar, daß China 1980 in der Lage sein wird, Interkontinentalraketen sowohl vom Festland als auch von U-Booten abzuschießen.

Betrachtet man die chinesische nukleare Rüstung von der politischen Seite, so gibt es keinerlei überzeugende Beweise dafür, daß sich die Chinesen über die Ausmaße eines Atomkrieges nicht im klaren sind. China hat offenbar nicht die Absicht, seine nuklearen Waffen als einen Schutzschild zu benützen, hinter dem konventionelle Waffen gegen andere Länder zum Einsatz gebracht werden könnten. Auch scheint China heute keine Absichten nuklearer Aggression gegen ein anderes Land zu haben oder seine nuklearen Waffen für die Sache seiner Verbündeten anwenden zu wollen. Die nukleare Rüstung Pekings scheint vielmehr in erster Linie defensiven Zwecken zu dienen.

Andrerseits besteht jedoch kein Zweifel darüber, daß schon die alleinige Existenz chinesischer Raketenwaffen die politische Handlungsfreiheit Chinas erweitert und die seiner Gegner in gewisser Hinsicht eingeschränkt hat. Gegenwärtig kann allerdings noch nicht mit Sicherheit gesagt werden, ob die Chinesen an ihrer momentanen Militärpolitik festhalten werden. Es könnte durchaus sein, daß diese die durch die Fortschritte bei der Entwicklung nuklearer Waffen gegebenen Möglichkeiten eines Tages ausnützt und aggressive Formen anzunehmen beginnt. Kenner der Lage sind jedoch der Ansicht, daß das Hauptinteresse Chinas auch künftig in der Festigung der eigenen Sicherheit bestehen wird.

---

Jeder Kommunist muß diese Wahrheit begreifen: «Die politische Macht kommt aus den Gewehrläufen.»  
(Mao Tse-tung)

Die zentrale Aufgabe und die höchste Form der Revolution ist die bewaffnete Machtergreifung, ist die Lösung des Problems durch den Krieg. Dieses revolutionäre Prinzip des Marxismus-Leninismus hat allgemeine Gültigkeit, es gilt überall, in China wie im Ausland.  
(Mao Tse-tung)

---

## Führungsstil bei den sowjetischen Landstreitkräften

Oberst Erich Sobik

Gliederung der Stäbe und Organisation der Stabstätigkeit sind in allen Streitkräften der Welt abhängig vom Führungsdenken. Im Bereich der *sowjetischen Landstreitkräfte* ist dieses Führungsdenken von drei Faktoren bestimmt:

- dem Selbstbewußtsein der Offiziere,
- dem Planungsdenken, und dem damit verbundenen
- Kontrolldenken.

Das *Selbstbewußtsein* der sowjetischen Offiziere baut auf den Erfolgen des Zweiten Weltkrieges auf. Dazu kommt die Tatsache, daß die sowjetischen Streitkräfte zu den stärksten und modernsten der Welt gehören und sie sich – ihrer Meinung nach – auf die einzig *richtige* Weltanschauung, die Ideologie des Marxismus-Leninismus, abstützen. Diese Faktoren haben im Bewußtsein der sowjetischen Offiziere die These von der «unbesiegbaren Armee» geschaffen.

Der zweite Faktor, *das Planungsdenken*, eng mit der Wirtschaft dieses Landes verbunden, hat auch im Bereich der Streitkräfte seinen Einzug gefunden. Der Plan beherrscht dort das ganze Leben, nichts wird dem «Zufall» überlassen, alles wird geplant. Die Streitkräfte haben ihre Loyalität gegenüber der politischen Führung bezeugt und die Grundsätze dieses Planungsdenkens ebenfalls übernommen.

Der dritte Faktor, *das Kontrolldenken*, bestimmt ja auch die gesamte Gesellschaftsordnung. Kontrolle ist nach sowjetischer Auffassung im Bereich der Streitkräfte in besonderem Maße nötig. Wie sich diese Faktoren auswirken, wird sich bei der Beurteilung des Führungsstils herausstellen.

### 1. Organisation und Zusammenarbeit eines Divisionsstabes

Anhand von Organisation und Zusammenarbeit eines Divisionsstabes, dessen zeichnerische Darstellung (siehe Abbildung) nur die wichtigsten Ebenen erfaßt, soll im folgenden die Effektivität der sowjetischen Truppenführung untersucht werden.

Der *Divisionskommandeur* führt seine Verbände auf Grund der ihm verliehenen Rechte, der gültigen Vorschriften und entsprechend der Befehle seiner Vorgesetzten. Er trägt allein die *volle Verantwortung* für Erfolg oder Mißerfolg einer jeden militärischen Maßnahme. Er ist Organisator der Truppenhandlungen außerhalb und während des Gefechts. Er muß rechtzeitig nach *persönlicher* Beurteilung der Lage den *Entschluß* fassen, seinen Verbänden die *Aufgaben* stellen und *ständige Kontrolle* über die Handlungen der Truppen ausüben. Zur Beurteilung der Lage zieht er Stabschef, die Stellvertreter, Chefs der Waffengattungen und Leiter der Dienste heran.

Der *Stellvertreter des Divisionskommandeurs* ist der ständige Vertreter seines Kommandeurs und vor allem für die Ausbildung und Einsatzbereitschaft der Verbände verantwortlich.

Der *Stabschef* ist gleichzeitig Stellvertreter des Kommandeurs und hat als einziger das Recht, in dessen Namen Befehle zu erteilen. Er ist vor allem verantwortlich für *Organisation und Erhaltung der ununterbrochenen Führung* der Truppe im Gefecht. Dazu koordiniert er die Tätigkeit aller dem Stab zugehörigen Offiziere. Er muß jederzeit einen Überblick über die Lage haben und «Entwicklungstendenzen» im Gefecht voraussehen, um

daraus dem Kommandeur entsprechende Vorschläge machen zu können. Ebenso muß er eine ständige *Kontrolle* über die Tätigkeit der Verbände organisieren. Für die Durchführung seiner Aufgaben steht ihm ein eigener Stab zur Verfügung. Diese Offiziere sind *seine* Gehilfen, nicht die des Kommandeurs, also zu vergleichen mit einem «Stab im Stabe».

Der *Politstellvertreter*, dem Kommandeur persönlich unterstellt, ist verantwortlich für die *Politerziehung, Kampfmoral und Belehrung* sowie die gesamte *Parteiarbeit* der Truppe. Er führt eine Art Sonderdasein mit Sonderbevollmächtigung, da er seine Weisungen auf dem Parteiweg erhält, der im Zentralkomitee der Partei seine Spitze hat. Diese Sonderstellung, die ihm mehr Rechte gegenüber dem Kommandeur sichert, obwohl dieser «Alleinverantwortlicher» für die Truppe ist, hat oftmals zu Spannungen in der Truppe geführt.

Der *Chef der Raketentruppen und Artillerie* ist leitender Artilleriekommandeur, nicht aber Kommandeur des Artillerieregiments. Er ist sowohl seinem Divisionskommandeur als auch dem Chef der Raketentruppen und Artillerie der Armee für den artilleristischen Einsatz verantwortlich. Er verfügt über einen eigenen Stab mit Stabschef an der Spitze. Er ist aber auch für die artilleristische Versorgung seiner Verbände zuständig, für die er über einen «Offizier für Bewaffnung» verfügt. Dabei ist zu betonen, daß bei den Sowjets die *Munitionsversorgung Vorrecht* vor jeder anderen Versorgung hat.

Analoge Aufgaben haben der *Chef der Luftabwehr* und die *Leiter des Pionier- beziehungsweise chemischen Dienstes* für ihre Spezialtruppen.

Der *Stellvertreter für Technische Ausrüstung* (TA) ist verantwortlich für die Instandsetzung von Panzern, Kraftfahrzeugen und allen Gerätes, soweit dieses nicht in die Zuständigkeit der Chefs der Waffengattungen und Leiter der Dienste fallen.

Der *Stellvertreter für Rückwärtige Dienste* ist für die Versorgung mit Verpflegung, Betriebsstoff, Bekleidung und sonstiger Ausrüstung verantwortlich. Er ist der «Oberste Logistiker», dem aber die wesentlichen Aufgaben der *Munitionsversorgung* entzogen wurden, für die ihrerseits die *Chefs der Waffengattungen* zuständig sind.

## 2. Zusammenarbeit

Wie funktioniert die Zusammenarbeit in einem solchen Stab? Grundsätzlich ist festzustellen: Die sowjetische Lösung ist aufgebaut auf dem Stellvertreterprinzip, das heißt alle Verantwortung unterhalb der Ebene des Divisionskommandeurs ist in *Sonderbereiche* aufgeteilt; jeder der Stellvertreter hat für die Durchführung seiner Aufgaben seinen eigenen Stab. Diese Aufteilung der Verantwortung auf die Ebenen der Stellvertreter, Chefs der Waffengattungen und Leiter der Dienste bedeutet eine *Dezentralisierung*, die nur dann funktionieren kann, wenn eine reibungslose *Koordinierung* sichergestellt ist. Diese hat unter der Leitung des Stabschefs zu erfolgen. Insgesamt sind zwei Bereiche klar zu erkennen:

- Die Gruppe des *Stabschefs* mit seinem Führungsstab, dazu die *Unterstützungsfunktion* der Chefs der Waffengattungen und Leiter der Dienste.
- Die für *logistische Aufgaben* zuständige Gruppe wie Stellvertreter für Rückwärtige Dienste und Technische Ausrüstung sowie Chefs der Waffengattungen, soweit sie *logistische Funktionen* erfüllen.

Es erhebt sich zumindest die Frage, ob die Aufteilung der *logistischen Aufgaben* in *zwei* Bereiche zweckmäßig ist. Es gibt genügend Hinweise auf *Unzulänglichkeiten*, die nicht verwunderlich erscheinen.

## 3. Führungsstellen

Im Bereich der sowjetischen Landstreitkräfte gibt es neben dem *Gefechtsstand*, der die *Hauptführungsstelle* darstellt, einen *Vorgeschobenen Gefechtsstand*, zu dem auch die sogenannten *Kommandeurs-B-Stelle* gehört, die *Rückwärtige Führungsstelle*, die den logistischen Gefechtsstand darstellt, und dazu natürlich zumindest einen *Wechselgefechtsstand*, der zu den Forderungen atomarer Gefechtsführung gehört. Insgesamt eine brauchbare Lösung, die dann funktionieren wird, wenn jeder Offizier des Stabes *Initiative* und *Verantwortung* zeigt, und ihm aber auch ein gewisses Maß an *Selbständigkeit* gesichert ist. Aber gerade letzteres wird bezweifelt.

## 4. Meldewesen und Befehlsgebung

Das bereits erwähnte Kontrolldenken erfordert eine intensive Meldetätigkeit aller unterstellten Bereiche. Man kennt *schriftliche* und *graphische* Meldungen, die entweder als *Sofortgefechtsmeldungen* oder *Terminmeldungen* abgesandt werden. Die Meldungen sollen *kurz, klar, wahr* und *einfach* sein. Die Forderung nach Kürze ist immer wieder festzustellen. Vergeblich aber sucht man in der Literatur solch kurze Meldungen. So erfaßt zum Beispiel die Meldung eines Btl Kdrs unter anderen das Verhalten aller Kompanien, unterstellter Waffen, Einzelheiten über Bestrahlungsbelastung, Ausfälle an Waffen und Gerät, Munitionsbestand, Meldewesen, Feindverhalten, Entschluß, Unterstützungswünsche, dann die Unterschriften von Kommandeur und Stabschef.

Die *graphischen* Meldungen sind klar und übersichtlich. Die zeichnerische Darstellung wird durch eine «Legende» ergänzt.

Insgesamt erscheinen die Gefechtsmeldungen viel zu lang und umständlich; sie enthalten zuviel Sachgebiete und auch Elemente eigener Absicherung. Solche Meldungen per Funk abzusetzen, erscheint unmöglich. Da die Ausrüstung mit Schreibmaschinen dürftig ist, werden Meldungen und Befehle meist in Schönschrift von Hand geschrieben. *Den modernen Forderungen nach Zeitersparnis entsprechen sie keineswegs.*

Die Befehlsgebung wird etwa wie folgt durchgeführt: Während der Kommandeur seinen *Entschluß* formuliert, schreibt der Führungsstab des Stabschefs den *Gefechtsbefehl*, der als Gesamtbefehl herausgegeben wird.

Außerdem gibt es noch *Gefechtsanordnungen*, die nur Teilaufgaben enthalten. Im Verlauf des Gefechts wird der Gefechtsbefehl durch *Einzelbefehle* präzisiert.

Aber auch die *Chefs der Waffengattungen* und *Leiter der Dienste* geben auf der Basis des Entschlusses des Kommandeurs an die ihnen fachlich unterstellten Truppen ihre Befehle. Es gibt hier also eine zweite Befehlsebene, die die Truppe mit weiteren Befehlen «versorgt».

Aber das ist noch nicht alles: Es gibt noch Einzelanweisungen für die Politarbeit im Gefecht, die ABC-Abwehr, den Pioniereinsatz, den Fernmeldeinsatz, die Logistik und anderes mehr.

Die Truppe hat also eine Flut von Befehlen zu verarbeiten. Diese *Unzulänglichkeit* muß sich auf den Kampfwert negativ auswirken.

## 5. Beurteilung der Lage und Entschluß

Die gedankliche Tätigkeit eines sowjetischen Kommandeurs ist in Vorschriften festgelegt. Sie umfaßt folgende Einzel-tätigkeiten:

Beim «*Klarmachen der Aufgabe*» ist zunächst die «*Idee des Vorgesetzten*» zu erfassen und die Reihenfolge des Einsatzes von Kernwaffen und chemischen Waffen festzulegen. Danach ist eine genaue Zeitberechnung anzustellen. Noch *vor* der Entschlußfassung sind *erste Maßnahmen* anzuordnen, wie zum Beispiel Vorbereiten der Truppe auf die neuen Aufgaben, Organisation der Aufklärung. Danach kommt die Beurteilung der Lage, die sich aus den Aspekten Feind einschließlich Atomziele, Eigene Truppe, Gelände, Nachbarn zusammensetzt. Im Verlauf der gedanklichen Arbeit melden Stellvertreter, Chefs der Waffengattungen und Leiter der Dienste weitere Einzelheiten, um den Kommandeur zu beraten, der schließlich den Entschluß faßt. Von der Untersuchung der Möglichkeiten sagen die sowjetischen Vorschriften nichts.

Der *Entschluß* ist wesentlich ausführlicher, als wir es kennen, er enthält einen großen Teil des «*Plans für die Gefechtsführung*». Allerdings muß betont werden, daß es sich bei den Sowjets bei der Beurteilung der Lage auf Divisionsebene fast ausschließlich um «*Beschlüsse über die Durchführung*» eines gegebenen Befehls handelt.

Der Prozeß der Entschlußfassung und Befehlsgebung ist zweifellos lang und umständlich. Ein weitreichendes Vorausdisponieren ist festzustellen. Hier zeigt sich das *Planungsdenken*, das für den militärischen Bereich zahlreiche negative Auswirkungen bringt. Nach sowjetischer Ansicht gilt als erste Pflicht des Kommandeurs die *Erhaltung des Zusammenwirkens der Truppen*, als zweite die *Kontrolle der Erfüllung der gegebenen Befehle*. Gerade letzteres ist eine in der Sowjetunion offenbar sehr beliebte Methode, unterstellte Offiziere in ihrer Tätigkeit einzuschränken, zu kritisieren und ihnen entweder mangelnde Initiative oder Nichtbefolgen gegebener Befehle vorzuwerfen. Aber auf die Kontrolle zu verzichten, das geht nicht. Denn Lenin hat einmal gesagt: «*Eine Führung ohne Kontrolle ist in der Kriegführung gleichbedeutend mit dem Untergang.*»

## 6. Zusammenfassung und Beurteilung

Kommando- und Stabsstruktur verleihen dem sowjetischen Divisionskommandeur zwar eine überaus starke Stellung, überlasten ihn aber auch mit zuviel Einzelaufgaben. Ihm unterstehen in *erster Ebene* zehn Offiziere als Stellvertreter, Chefs der Waffengattungen und Leiter der Dienste, von denen jeder über einen eigenen Stab verfügt. Ein Funktionieren solch zahlreicher Stäbe kann nur durch ein Riesenmaß an *Koordinierung* erreicht werden, das wiederum ein hohes Maß an Zeit erfordert. Und *Zeitaufwand* ist in einem *modernen Gefecht*, das *ständig die Beurteilung der Lage und neue Entschlüsse fordert*, zum *entscheidenden Kriterium für den Ausgang des Gefechts überhaupt* geworden. Jeder zu hohe Zeitaufwand qualifiziert auch den besten Entschluß, auch den klarsten Befehl ab.

Darüberhinaus zeigt die sowjetische Truppenführung folgende Schwächen:

- Es gibt keinen geschlossenen *logistischen* Stabszweig, die Verantwortung liegt in mehreren Händen.
- Die alleinige Verantwortung des *Truppenkommandeurs* wird durch die Sonderstellung des Polit-Stellvertreters und der Parteiorgane stark eingeschränkt.
- Das *Befehlswesen* ist umständlich; unterstellte Kommandeure erhalten zahlreiche Befehle aus den verschiedenen Ressors der vorgesetzten Kommandobehörden.

- Das *Meldewesen* ist umständlich und zeitraubend.

- Die *Pflicht zur Kontrolle*, ideologisch begründet, führt oft zu Unstimmigkeiten. Sie erschwert jede Initiative, obwohl gerade diese unablässig gefordert wird. Ein Verzicht auf die Kontrolle aber ist, wegen ihrer ideologischen Begründung, unmöglich.

Hier zeigt sich ein gravierender Unterschied zu unserer Auffassung. Unsere militärischen Führungsgrundsätze erlauben den Führern aller Ebenen *Selbständigkeit* und *Eigenverantwortung*. Jeder *Auftrag* hat dem Untergebenen Raum für Handlungsfreiheit zu belassen, dieser muß auf dem Wege eigener Lagebeurteilung zum Entschluß hinsichtlich der Ausführung des Auftrages gelangen. Nur durch ein Delegieren der Verantwortung können optimale Lösungen gefunden werden.

Dieser Führungsstil, im allgemeinen bekannt – wengleich die Formulierung umstritten ist – unter der Bezeichnung «*Auftragstaktik*», hat sich vielfach bewährt und gilt gerade für das moderne Gefecht als besonders prädestiniert.

Nach Ansicht der Sowjets bedeutet Truppenführung «*die Truppenteile und Einheiten ständig zu leiten, ihre Gefechts-handlungen zu organisieren und eine ständige und wirksame Kontrolle auszuüben.*» Die sowjetische militärische Führung sieht zwar, daß die heutigen Forderungen an die Führung höher sind als je zuvor, sie kann aber aus ideologischen Gründen den Offizieren nicht die Selbständigkeit zuerkennen, die Voraussetzung für optimale Lösungen im Gefecht ist. Im Gegenteil: Der an sich schon komplizierte, schwerfällige Führungsstil wird durch die ununterbrochen durchzuführende Kontrolltätigkeit noch mehr belastet.

Wenn trotzdem von allen Offizieren Initiative und Kühnheit, entschlossenes Handeln und ähnliches gefordert wird, dann ist das Ausdruck des Planungsdenkens, das Unmögliche fordert, damit Höchstmögliches geleistet wird.

Dieses Führungsdenken ist Produkt einer Ideologie, die vielfach Dialektik anstelle von Objektivität setzt.

Zweifellos hat der sowjetische Führungsstil einige Schwächen. Es gilt, sie zu kennen und in ihrer Auswirkung richtig zu beurteilen. Aus der Literatur wissen wir, daß auch die Sowjets einige der Hauptschwächen erkannt haben. Modernes Denken und Handeln wird verlangt. Auch müssen diese Schwächen nicht für alle Zeiten bestehen. Das Wissen um diese Schwächen darf uns nicht verleiten, den größten Fehler zu begehen, den wir machen könnten: *den Gegner zu unterschätzen.*

## Stab einer sowj. Pz.- und Mot Schtz Division

