

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 144 (1978)

**Heft:** 9

  

**Rubrik:** Ausbildung und Führung

### **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:** 29.06.2025

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

# Ausbildung und Führung

## Ordnung in die Papierflut

Einige Einblicke in die Arbeit der Stäbe großer Verbände

Oblt Klügl, Stabssekretär, Stab FAK 4

Was machen die denn nur? Wer kennt nicht die nervenaufreibenden Minuten und Stunden des Wartens auf die Befehle der vorgesetzten Kommandostellen. Dabei glauben die «oben», daß längst alles erledigt und bei der Truppe sei. Schließlich hat man schon vor Stunden die Entschlüsse gefaßt und alle notwendigen Anordnungen zu Papier gebracht. Erleichtert macht sich der Stab an die Kontrolle der Befehlsausführung, bis er mit Schrecken feststellen muß, daß alle die erlassenen Befehle und angeordneten Maßnahmen statt beim Empfänger immer noch in der eigenen Kanzlei oder bestenfalls bei der Übermittlung liegen.

Über den Zeitbedarf der Befehlsgebung herrschen immer wieder falsche Vorstellungen. Welcher Kommandant oder Dienstchef kennt schon den Zeitaufwand für die Erstellung eines einfachen Befehlsdossiers mit 10 bis 20 Befehlen? Mit dem Schreiben des Inhaltes allein ist es nicht getan. Die Vorschriften über die Geheimhaltung verlangen bei höher klassifizierten Dokumenten eine genaue Registratur und Kontrolle. Lieferscheine, Inhaltsverzeichnisse, Quittungen müssen geschrieben werden. Und was, wenn keine sicheren Kurierverbindungen existieren? Dann wird das ganze Dossier wieder aufgeteilt und Papier für Papier übermittelt. Lochstreifen müssen gestanzt werden – besonders geeignet für umfangreiche Tabellen ... –, die Übermittlungsmittel müssen frei sein, und wenn es das Pech will, daß der Empfänger über keine Blattfernreiber verfügt, so muß schließlich der ganze auf endlosen Klebstreifen ankommende Befehl in der richtigen Darstellung geklebt werden, bevor die nächste Stufe sich mit der Befehlsgebung befassen kann.

Kein Wunder, daß sich in den letzten Jahren die Klagen über die sich

mühsam von Kommandostufe zu Kommandostufe dahinwälzende Papierflut häuften. Der alte Stammtischwitz, man müsse der Schweizer Armee nur das Papier wegnehmen und sie werde darauf unweigerlich den Krieg verlieren, gewann wieder an Aktualität. Die kritische Überprüfung, was da an Befehlen, Weisungen, Orientierungen, Merkblättern und Reglementen auf das Pult etwa eines Einheitskommandanten flattert, könnte sicher einige Abhilfe bringen. Auch in den höheren Stäben wird gewiß manches unnötige Papier produziert. Aber ohne Papier läßt sich heute die obere Führung unserer Armee so wenig bewerkstelligen wie das moderne Management eines Industriekonzerns. Sobald ein Befehl oder eine Nachricht an zahlreiche Stellen gleichzeitig gehen und zugleich noch die Querinformation und die interne Information in einem Stab mit 50 und mehr Offizieren gewährleistet werden muß, ist der Griff zum Vervielfältiger kaum zu vermeiden.

Dieses Papier muß in der Regel unter erheblichem Zeitdruck und unter eher primitiven Bedingungen hergestellt werden. Schon früh befaßten sich in den Stäben spezielle Kanzleien mit der Dokumentsherstellung. In die Stäbe der großen Verbände – also von der Brigade an aufwärts – wurden besonders ausgebildete Stabssekretäre eingeteilt. Als die Geheimhaltung immer wichtiger wurde, nahm sich ein spezieller Chef Kurierdienst dieser Fragen an. Und die Übermittlung schließlich machte eine rasante technische Entwicklung durch. Zwischen diesen verschiedenen Stellen aber mangelte es an Koordination. Kreuzte sich unglücklicherweise einmal ein großer eingehender Befehlsfluß der vorgesetzten Kommandostelle mit dem eigenen ausgehenden Befehlsfluß, so war ein Knoten oder gar ein vorübergehender Kollaps beinahe unvermeidlich geworden.

In den vergangenen Jahren galt es daher, wieder Ordnung in die Papierflut zu bringen. Alle Beteiligten sind sich im klaren, daß solche Knoten in der Arbeit der höheren Führung weder geeignet sind, das Vertrauen in die Führung zu stärken, noch einen Beitrag zur Erfüllung des Auftrages unserer Armee leisten. Im Gegenteil: Alle Maßnahmen haben davon auszugehen, daß die höhere Führung trotz bester Qualität ihrer Entscheidungen nur ein Minimum an Zeit konsumiert, um der ausführenden Truppe ein Maximum an Zeit für die Erfüllung des Auftrages zu gewähren. Beim Erstellen der Kampfbereitschaft zählt jede zusätzlich für Vorbereitungsarbeiten gewonnene Stunde, denn sie erhöht unsere Erfolgchancen.

Zur Erreichung dieses Zieles wurden in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Maßnahmen eingeleitet: die personelle Organisation der höheren Stäbe wurde gestrafft, die Gliederung vereinheitlicht, die Arbeitstechnik kritisch überprüft, die technischen Mittel in einer eigenen Sektion Betrieb zusammengefaßt, die Ausrüstung ergänzt und erneuert, der Arbeitsfluß durch die Schaffung einfacher Formulare erleichtert. Äußerlich fand diese Reorganisation in zwei neuen Reglementen ihren Niederschlag. Das seit 1966 gültige Reglement 52.54 «Der Heereseinheitsstab» wurde ab 3. Januar 1977 durch die Neufassung «Die Heereseinheits- und Kampfbrigadestäbe» abgelöst. Am 1. August 1977 trat zusätzlich das neue Reglement 58.15 «Die Sektion Betrieb in den Stäben der großen Verbände» in Kraft.

Welches sind die wichtigsten Verbesserungen? Auf den ersten Blick fällt die Neugliederung der Stäbe ins Auge. Nach alter Doktrin verfügten die größeren Verbände ab Stufe Division über zwei Kommandoposten. Im KP I waren die Frontbelange konzentriert, im KP II die Versorgungsbelange. Jede Abteilung war im anderen Kommandoposten nur mit einer kleinen Filiale vertreten, die die Kontinuität der Führung beim Ausfall eines Kommandopostens sicherstellen sollte. Bei der Bearbeitung wichtiger Befehle war ein ständiger Transfer von Stabsangehörigen zwischen den beiden Kommandoposten unvermeidlich. Heute sind die beiden Kommandoposten grundsätzlich gleich gegliedert. Sie heißen KP H (Hauptführungsstab) und KP E (Ersatzführungsstab). Dem Stabschef beziehungsweise dem Stabschefstellvertreter im KP E sind je eine Untergruppe Front mit den Sektionen Operationen, Nachrichten, Genie und Übermittlung sowie eine Untergruppe Logistik mit den Sektionen Sanitätsdienst, Versorgung, Transporte, Territorialdienst und Adjutantur unterstellt. Hauptquartier und Betrieb bilden eigene Sektionen.

Auch wenn der Ersatzführungsstab personell etwas schwächer dotiert ist, sind doch alle wichtigen Positionen doppelt besetzt. Der Kommandant eines großen Verbandes verfügt damit über zwei praktisch gleichwertige Kommandoposten. Abgesehen von der besseren Kontinuität bei Ausfall eines Kommandopostens ergeben sich zahlreiche Vorteile in der laufenden Arbeit. So kann zum Beispiel bei größeren Planungsaufträgen ein Kommandoposten mit Schwergewicht die laufende Führung übernehmen, während sich der andere Kommandoposten der Planung annimmt. Dadurch ist eine saubere Trennung zwi-

schen Planung und Wirklichkeit gewährleistet.

Noch wichtiger als diese äußere Anpassung der Gliederung, die übrigens mit einer Reduktion der Bestände verbunden war, ist die Modernisierung der Arbeitstechnik. Führungsrhythmus und betriebliche Gegebenheiten wurden in Einklang gebracht. Das entscheidende Stichwort heißt gestaffelte Befehlsgebung. Also Abkehr vom Befehlspaket mit all seinen bereits geschilderten, zeitfressenden Komplikationen. Abschied auch vom Gesamtoperationsbefehl, der nach stundenlangen Schreiarbeiten dann zu spät eintrifft. Die Direktunterstellten werden vielmehr laufend dem Stand des Befehlsflusses entsprechend orientiert. Beim heute häufigst angewandten Führungsrhythmus sieht die Staffelung wie folgt aus:

- 1. Vorbefehl mit erster Orientierung, ersten Zeitangaben und Sofortmaßnahmen (inkl. dringende Nachrichtenbeschaffung).
- 2. Vorbefehl mit Deckname der Operation, erhaltenem Auftrag, eigenem Operations- beziehungsweise Einsatzraum und weiteren Sofortmaßnahmen.
- Operations- beziehungsweise Einsatzbefehl erster Teil mit Feindauffassung, Absicht und den groben Operations- beziehungsweise Einsatzräumen.
- Befehl betreffend Verschiebung (falls dringlich).
- Operations- beziehungsweise Einsatzbefehl zweiter Teil mit Aufträgen, eventuell besonderen Anordnungen und KP-Treffpunkten. Anschließend Fachbefehle nach Prioritäten gestaffelt.

Dieser Führungsrhythmus ist optimal auf die heute vorhandenen betrieblichen Gegebenheiten abgestimmt. Weitaus das häufigste eingesetzte Verbindungsmittel in der höheren Führung ist der Fernschreiber (kein Verlustrisiko von Kurieren und Verbindungs-offizieren, Gewährleistung der Geheimhaltung dank automatischer Chiffrierung). Die gestaffelte Befehlsgebung erlaubt, fernschreibgerecht zu befehlen. Also relativ kurze Befehle, die die Übermittlungsmittel nicht unnötig lange blockieren. Rasches Vorbereiten der für die Übermittlung notwendigen Lochstreifen, wenn irgendwie möglich bereits in der Kanzlei, in dringenden Fällen sogar im direkten Diktat auf Handstanzer beim Kommandanten oder Stabschef. Laufender Anfall der Befehle und damit rasche Übermittlung ohne Rückstau ganzer Befehlspakete. Bei konsequenter Anwendung der gestaffelten Befehlsge-

bung über alle Kommandostufen lassen sich zugunsten der ausführenden Stellen erhebliche Stundenzahlen gewinnen.

Alle Tätigkeiten in der zeitkritischen Phase des Führungsrhythmus sind in einem Netzplan festgehalten worden. Dadurch gelang es, den Ablauf weiter zu verfeinern und nochmals Zeit zu gewinnen. Dank dem Netzplan können heute auftretende Verzögerungen sofort zeitlich beurteilt werden. Mit Hilfe des Netzplans läßt sich bereits früh ein Zeitplan aufstellen, der genau darüber Auskunft gibt, wann die Unterstellten mit Befehlen rechnen können. Damit wird die nervenaufreibende, allzu frühe Alarmierung mit anschließendem stundenlangem Warten vermieden.

Nicht nur der Führungsrhythmus ist verfeinert worden. Die beste Führungstechnik nützt ja nichts, wenn ihre Anordnungen und Maßnahmen im technischen Bereich stecken bleiben. Deshalb wurde der ein- und ausgehende Dokumentenfluß analysiert und der Ablauf vereinfacht. Alle einer höheren Kommandostelle zur Verfügung stehenden betrieblichen Mittel sind in der Sektion Betrieb in einer Hand unter der Verantwortung des neu geschaffenen Chef Betrieb. Die Sektion Betrieb gliedert sich in vier Teile:

- Kanzlei mit Materialzentrale und Kopierstelle,
- Kurierdienst mit Registratur, Archiv und KP-internen Läufern,
- Triage mit Eingangskontrolle,
- Übermittlungszentrum mit Ausgangskontrolle und dem Mittel der Übermittlung.

Entscheidendes Merkmal ist die klare Trennung zwischen eingangsseitigem und ausgangsseitigem Dokumentenfluß. Das Übermittlungszentrum gibt alle eingehenden Dokumente unverzüglich an eine Triage weiter. Diese hält zunächst alle Eingänge kurz chronologisch in der Eingangskontrolle fest. Anschließend ist es Aufgabe der Triage, die Dokumente zu sichten und nach den interessierten Stellen im Stab unter Beachtung der Prioritäten aufzuteilen. Das Resultat dieser Triage ist der stabsinterne Verteiler. Als Arbeitshilfsmittel verfügt die Triage über den neu geschaffenen Leitzettel, der nicht nur alle für die Verteilung notwendigen Angaben enthält, sondern gleichzeitig als interne Geheimquittung dient. Eine zweite Registratur und Kontrollführung entfällt damit.

Ausgangsseitig liegt das Schwergewicht zunächst bei der Kanzlei, die die Dokumente im Auftrag des Verfassers übermittlungsgerecht bereitstellt. Auch in diesem Bereich leistet ein neu-

es Formular Hilfe, das Verteilerblatt. Der Verfasser kann nach Überprüfung der Kanzleiarbeit auf dem Verteilerblatt alle Empfänger angeben und dann das Dokument direkt der Ausgangskontrolle im Übermittlungszentrum aushändigen. Das Übermittlungszentrum bestimmt die rascheste Übermittlungsart. Nach Abschluß der Übermittlung erhält der Verfasser eine Kopie des Verteilerblattes, ergänzt mit allen Übermittlungszeiten zur Kontrolle. Wiederum ist die bei geheimen Dokumenten notwendige Registratur in einem Arbeitsgang angefallen. Der Empfänger hat lediglich noch den Eingang zu bestätigen.

Die ersten Erfahrungen mit dem neuen Konzept haben gezeigt, daß sich der Dokumentenfluß nicht nur wesentlich beschleunigt, sondern daß auch bedeutend ruhiger gearbeitet werden kann. Damit wird ein entscheidender Beitrag zur Verhinderung von Fehlern geleistet. Die Verbindung zwischen Stab und Truppe ist enger geworden. Der Stab kann damit seine oberste Aufgabe, wie sie in der Einleitung zum neuen Reglement festgehalten ist, besser erfüllen: Der Truppe dienen.

(Anmerkung der Redaktion: Der Schweizerische Stabssekretär-Verband hat sich vor kurzem der SOG angeschlossen. Wir freuen uns darob und auch über diesen ersten Beitrag eines seiner Mitglieder).

## Leitsätze für Vorgesetzte

Aus Schrift «Leitsätze für Vorgesetzte» des Bundesministeriums der Verteidigung, Bonn 1977.

### Führungsstil

#### Leitsatz 1

Der Vorgesetzte festigt seine Autorität auch durch Beispiel in Haltung und Pflichterfüllung. Dazu gehören auch Überzeugungskraft und Initiative, fachliches Können und ein gutes menschliches Verhältnis zu seinen Untergebenen.

#### Leitsatz 2

Der Vorgesetzte läßt sich - wenn zweckmäßig - vor Entscheidungen beraten. Den oder die Berater wählt er in Abwägung des Gegenstandes, des Sachverstandes und des Betroffenen aus. Diskussion ist ein wichtiges Mittel der Entscheidungsvorbereitung. Die Gesamtverantwortung bleibt beim Vorgesetzten.

#### Leitsatz 3

Der Vorgesetzte überwacht die Ausführung seiner Befehle und Aufträge. Befehle und Anweisungen gibt er so,

daß die Dienstaufsicht wo möglich als Erfolgskontrolle ausgeübt wird.

#### **Leitsatz 4**

Der Vorgesetzte delegiert Aufgaben und die damit verbundene Teilverantwortung. Das schafft die Voraussetzung für Mitwirkung, Mitverantwortung und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

#### **Leitsatz 5**

Der Vorgesetzte soll den Soldaten die Bedeutung ihres Tuns durch sein sichtbares Interesse erkennbar machen; das gilt vor allem für unbeliebte Tätigkeiten.

#### **Leitsatz 6**

Der Vorgesetzte bemüht sich, seinen Soldaten die Notwendigkeit der ihnen erteilten Aufträge zu erläutern und Verständnis für seine Anforderungen zu wecken. Der Vorgesetzte erklärt seinen Soldaten den Sinn ihrer Tätigkeiten so, daß ihnen Handeln aus Einsicht möglich wird, damit Gehorsam auch dann geübt wird, wenn die Umstände Information und Erklärung nicht zulassen.

#### **Leitsatz 7**

Der Vorgesetzte sucht das Gespräch mit einzelnen Soldaten und mit Soldaten in Gruppen. Durch das Prinzip der Offenen Tür, zum Beispiel festgelegte Sprechzeiten, stellt er sicher, daß seine Soldaten ihm ihre Anliegen vortragen können.

#### **Leitsatz 8**

Der Vorgesetzte gibt den gewählten Vertrauensmännern Gelegenheit zur Aussprache. Er regt sie sogar dazu an. Er ist sich bewußt, daß ihre Aufgabe nicht nur in der Mitwirkung bei Disziplinarangelegenheiten besteht ...

### **Methoden der Ausbildung**

#### **Leitsatz 9**

Der Vorgesetzte soll seinen Soldaten Ausbildung vorrangig als Förderung verständlich machen und damit Selbsterziehung und Initiative herausfordern. Anleitung, Hilfe und Ermutigung, sind hierzu oft wirksamer als andere Maßnahmen.

#### **Leitsatz 10**

Der Vorgesetzte bemüht sich um Selbstkontrolle. Gegenüber kritischen Vorstellungen seiner Untergebenen ist er aufgeschlossen. Eigene Fehler einzugestehen schadet der Autorität nicht.

#### **Leitsatz 11**

Der Vorgesetzte gibt die Anerkennung, die er für Leistungen seiner Ein-

heit erhält, an seine Untergebenen weiter. Bei Mißerfolgen sucht er die Ursachen zunächst bei sich und dann erst bei seinen Untergebenen.

#### **Leitsatz 12**

Der Vorgesetzte bemüht sich um das Vertrauen seiner Untergebenen. Er berücksichtigt deren Leistungsfähigkeit und fordert weder zu viel noch zu wenig. Durch Vorgabe von Vertrauen und durch Inkaufnahmen auch von Mißerfolgen erreicht der Vorgesetzte, daß seine Untergebenen mehr und mehr sich selbst vertrauen, Schwierigkeiten immer besser meistern und größere Verantwortung übernehmen können.

#### **Leitsatz 13**

Der Vorgesetzte beherzigt, daß der Erfolg der Ausbildung nicht nur auf Wort und Lehre beruht, sondern auch von seinem persönlichen Verhalten bestimmt wird. Er teilt Härten und Entbehrungen mit seinen Soldaten.

#### **Leitsatz 14**

Der Vorgesetzte soll sich mit Sprech- und Denkweise, Einstellung, Kenntnissen und Belastungsfähigkeit seiner Soldaten vertraut machen. Er knüpft an die Erfahrungen und Interessen seiner Soldaten an, um sie richtig einsetzen und bessere Leistungen erzielen zu können.

#### **Leitsatz 15**

Der Vorgesetzte berücksichtigt, daß in der Ausbildung starke Einflüsse auch von den unterstellten Soldaten und von den Beziehungen der einzelnen Glieder von Gruppen untereinander ausgehen. Die Kenntnis der Gruppenbeziehungen ist daher für den Vorgesetzten unerlässlich. Gruppenbildungen, die den soldatischen Zusammenhalt und die Kameradschaft fördern, sind zu unterstützen.

#### **Leitsatz 16**

Der Vorgesetzte wendet bevorzugt Lob und Anerkennung an. Er lobt die Soldaten auch schon bei kleineren Fortschritten und stärkt damit ihr Interesse und Verantwortungsgefühl.

#### **Leitsatz 17**

Der Vorgesetzte muß Befehle mit angemessenen Mitteln durchsetzen. Er darf fehlerhaftes Verhalten seiner Untergebenen nicht dulden. Er soll den Betroffenen hören, ihm die Folgen des Fehlverhaltens deutlich machen und für die Zukunft richtiges Verhalten fordern und, falls geboten, ihn bestrafen. Rüge oder Tadel sollen sachlich sein und frei von verletzender Schärfe.

#### **Leitsatz 18**

Der Vorgesetzte bildet mit der Härte aus, die für die jeweilige Aufgabe erforderlich ist. Er hält seine Soldaten auch zu der Selbstdisziplin an, die ein Zusammenleben in der engen Gemeinschaft fördert.

#### **Leitsatz 19**

Der Vorgesetzte muß für die Freiheitliche demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes eintreten und daher auch die politische und religiöse Einstellung seiner Soldaten achten. Das Recht, seine persönliche Überzeugung zu äußern, darf nicht dazu mißbraucht werden, seine Soldaten in einer bestimmten politischen oder religiösen Richtung zu beeinflussen. Die Freiheit und Freiwilligkeit der religiösen Betätigung sind sicherzustellen.

### **Auflösung des Wettbewerbes Nr. 6/78**

#### **Lösung**

- 1: Spähpanzer BMP 76
- 2: Schützenpanzer BTR 60
- 3: Spähpanzer PT 76
- 4: Kampfpanzer T 62

**Eingegangene Lösungen**  
135, davon richtig: 129

#### **Buchpreisgewinner:** (ausgelost)

Fhr U. Salzmann, Kdo San Trsp Kol V/57, Tannacker 21, 3122 Kehrsatz; Oberstlt Sarbach, Kr Az Ter Kr 24, Wilweg 1, 6037 Root; Lt Noger, Füs Kp III/82, Dorfstraße 237, 9499 Altenrhein.

### **Wettbewerb Nr. 9/78**

#### **1. Ausgangslage**

Bei radioaktiver Verstrahlung ist der Grad der Schädigung des Menschen abhängig von der aufgenommenen Strahlendosis.

#### **2. Frage:**

Welche klinische Wirkung zeigt sich bei Verstrahlung  
2.1. bis 250 r?  
2.2. bis 400 r?  
2.3. über 600 r?

#### **3. Einsendungen:**

Bitte bis Ende September 1979 an:  
Major i Gst Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich. ■