

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 155 (1989)

Heft: 1

Artikel: Führen durch Auftrag : Anmerkungen zu einem Prinzip

Autor: Walter, Bernd

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-59309>

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>

Führen durch Auftrag

Anmerkungen zu einem Prinzip

Bernd Walter

Das Prinzip, von welchem der deutsche Verfasser spricht, steht auch bei uns hoch im Kurs, und auch bei uns sind seine Spuren schon im letzten Jahrhundert zu finden (im militärischen Bereich unter andern bei General Dufour); aber auch seine heutige Gefährdung ist uns nicht unbekannt, weil nicht nur in der BRD die Freiräume kleiner werden und das Bemühen um «bürokratische Absicherung» zunimmt. St.

Einleitung

Die Führungsphilosophie in Grossorganisationen hat sich gewandelt. Während auf der einen Seite ihre Grösse und damit ihr Institutionalisierungsgrad immer noch ansteigt, wächst auf der anderen Seite der Wunsch der Geführten nach Partizipation sowie das Bemühen, Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie sich mit den jeweiligen Organisationszielen identifizieren. Ein die Partizipation betonendes Führungsverfahren, das insbesondere in deutschen Armeen eine lange Tradition hat, ist die Führung durch Auftrag, verkürzt und schlagwortartig oft auch als «Auftragstaktik» bezeichnet. Als Prinzip militärischer Führung wird es oft zitiert, gelegentlich missverstanden, häufig aber auch als Ausrede missbraucht.

Mit fortschreitender Entwicklung der Betriebs- und Organisationswissenschaften beeinflusste das Prinzip der Auftragstaktik auch das Führungsgedanken in nichtmilitärischen Grossorganisationen. So lassen sich letztendlich die Managementtechniken «management by delegation» und «management by objectives» auf dieses Führungsverfahren zurückführen.

Deswegen mutet es zuweilen recht naiv an, wenn Führungstheoretiker von heute in bewusster Abkehr von den Führungsmaximen in uniformierten Verbänden den Königsweg zur rechten Führungskunst weisen. So haben sie dann auch den Führungsnachwuchs in den letzten Jahren mit Management- und Systemtheorien, Führungslehren und Motivationsstrategien in ausreichendem Masse überschüttet, ohne zu erkennen, dass selbst in gewerblichen

Unternehmen die neuen Konzepte und Strategien der Organisations- und Führungslehre bei der praktischen Bewährung einem hohen Verschleiss unterliegen.

Führen durch Auftrag ist ein dem modernen Menschenbild angemessenes Führungsverfahren, da es den emanzipatorischen Forderungen nach Mitwirkung und Erweiterung des Entscheidungsraumes der Mitarbeiter entgegenkommt. Letztlich beruht es auf der Erkenntnis, dass die Möglichkeit zur freien Entfaltung der Persönlichkeit ein Maximum an Leistung für die Organisation freisetzt. Dies setzt voraus, dass der Mitarbeiter entsprechend geführt wird, und zwar durch Aufträge mit klarer Zielsetzung, verbunden mit der Information über die Absicht, die ihnen zugrundeliegt, und den Bedingungen, unter denen sie ausgeführt werden müssen.

Definitive Abgrenzung

Es ist müssig, darüber zu streiten, ob es sich bei der sogenannten Auftragstaktik um ein Führungsprinzip, eine Führungskonzeption oder ein Führungsverhalten handelt, da diese Begriffe nicht eindeutig definiert sind.

Eher ist zu vermuten, dass es sich um eine besondere **Anordnungstechnik** handelt, für die offenbar schon vor dem Ersten Weltkrieg auf den deutschen Kriegsakademien der irreführende Terminus «Auftragstaktik» verwandt wurde. Führen mit Auftrag verlangt danach, Aufträge so zu formulieren, dass sie den Geführten so wenig als möglich in der Durchführung einengen.

Dazu werden die zu erreichenden Ziele bestimmt und die benötigten Mittel bereitgestellt. Neben der Übertragung der Aufgaben werden auch die Kompetenz und die Verantwortung zugewiesen. Der Anordnende beschränkt sich in der Regel auf die Ergebniskontrolle. Nach dem Verständnis der modernen Führungslehre handelt es sich mithin um ein Führungsprinzip, das durch die **Merkmale «Zielvorgabe durch den Vorgesetzten» und «selbständige Auftragsdurchführung durch den Nachgeordneten»** gekennzeichnet ist.

Historisch liest es sich auch nicht viel anders: «Auftragstaktik möchte ich das Führungsverfahren nennen, bei dem der obere Führer dem unteren nicht einen bindenden Befehl gibt, sondern mehr einen Ausschnitt aus seinem Gedankengang, durch den er zu geistiger Mitarbeit bei der Erfüllung der Befehlsaufgabe auffordert.» (v. Moser, *Ausbildung und Führung des Bataillons, des Regiments und der Brigade, Berlin 1914*, S.188). Oder anders formuliert: «Man verstand darunter (unter der Auftragstaktik, d.V.) im Gegensatz zu dem sich in Einzelheiten der Ausführung einmischenden bindenden Befehl die Bezeichnung des zu erreichenden Ziels unter Überweisung der Mittel, aber unter voller Freiheit für die Durchführung des Auftrags. Dem liegt der gesunde Gedanke zugrunde, dass der, welcher die Verantwortung über das Geschehen trägt, sich auch den Weg zu ihm wählen muss.» (v. Seeckt, *Gedanken eines Soldaten, Berlin 1929*, S.64).

Im übrigen wurde der Begriff der Auftragstaktik – ähnlich wie der korrespondierende Begriff der Befehlstaktik – nie in Truppenführungsvorschriften verwendet. In dieser Ausgestaltung taucht er lediglich in einzelnen militärwissenschaftlichen Abhandlungen auf. Er ist in dieser Form auch irreführend. Es handelt sich bei Auftrags- und Befehlstaktik tatsächlich nur um zwei verschiedene *Techniken der Befehlsgebung*, welche sich durch Geist und Wesen der Ziffer «Auftrag» im Befehl unterscheiden. Deren Formulierung ist jedoch **keine Frage der Taktik, sondern der Führungsmethode**.

Die historische Entwicklung

Die Forderung nach dem Prinzip des Führens durch Auftrag hat in der Geschichte der preussisch-deutschen Streitkräfte eine lange Tradition. In ersten Ansätzen wurde sie bereits in der preussischen Heeresreform nach der Katastrophe von 1806 verwirklicht. Der ältere Moltke formulierte in den Be-

merkungen vom März 1858 über die Übungsreise des Generalstabes:

«In der Regel ist festzuhalten, dass die Disposition alles das, aber auch nur das enthalten muss, was der Untergebene zur Erreichung eines bestimmten Zweckes nicht selbständig befehlen kann... Eine gewisse Freiheit ist den Abteilungen immer zu lassen.»

Die Führungsgrundsätze wurden dahingehend verändert, dass der Befehl zugunsten der Direktive eingeschränkt wurde. Nach Moltke stellt die Direktive nur leitende Gesichtspunkte auf, die als Richtschnur für selbständig zu fassende Entschlüsse zu dienen haben. Insbesondere detachierten Führern waren nur solche allgemeinen Weisungen zu geben, nach denen sie frei handeln konnten, da sie nicht unmittelbar und in jedem Augenblick durch Befehle erreichbar waren.

«Je höher die Behörde, desto kürzer und allgemeiner werden die Befehle sein; je grösser die Hauptunterteilungen, je mehr Freiheit muss ihnen gelassen werden.» (Moltke, *Militärische Werke*, IV, 2) Diese Grundsätze galten im übrigen auch für die Administration. Im *Regierungs- und Intelligenzblatt für das Königreich Bayern* vom 13. Dezember 1825 heisst es unter Nr. 52, Spalte 977 ff.: «Unsere Ministerien sollen sich in der Regel nur mit der obersten Aufsicht und Leitung der zu ihrem Ressort gehörigen Geschäftszweige befassen; das Detail der Verwaltung aber den ihnen untergeordneten Stellen und Behörden überlassen.»

In weiterer Ausgestaltung der ursprünglichen Idee formulierte Prinz Friedrich von Preussen 1860 in einem Essay über Entstehung und Entwicklung des preussischen Offiziergeistes: «Überhaupt scheint mir, wie aus Vorstehendem zu schliessen, auch in den preussischen Offizierskorps überhaupt ein ungewöhnlicher Sinn nach Unabhängigkeit von oben und auf sich nehmender Verantwortlichkeit, wie in keiner anderen Armee, (sich) herangebildet zu haben ...»

Im *Exerzierregiment für die Infanterie von 1888* heisst es: «Diese Forderungen werden erfüllt, wenn von den höheren Stellen nicht mehr befohlen wird, als von ihnen befohlen werden muss und kann, wenn die ausführenden Stellen zu dem hergestellten Zweck zusammenwirken und die ihnen eingeräumte Selbständigkeit nicht zur Willkür gebrauchen. Die in solchen Grenzen sich geltendmachende Selbständigkeit ist die Grundlage der grossen Erfolge im Kriege.»

Und als vorläufiger Schlusspunkt postuliert die im wesentlichen unter der Federführung von General Beck formulierte «*Truppenführung*» von 1936: «... Der Führer muss dem Unterführer Freiheit des Handelns lassen, soweit dies nicht seine Absicht gefährdet» (Nr. 37).

Auftragstaktik und Befehlstaktik

Der Führung durch Auftrag wird als definitiver Gegensatz die Führung durch Befehl gegenübergestellt. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass von der übergeordneten Führungsebene auch die Einzelheiten der Durchführung festgelegt werden, obwohl dies für die Zielerreichung nicht erforderlich ist. Dem Durchführenden verbleiben somit keine oder nur geringe Möglichkeiten, die Prozedur für die Zielerreichung zu gestalten. Die wesentliche Gedankenarbeit wird durch den Anordnenden geleistet.

Die Vorteile dieser Anordnungstechnik vermeint man darin zu entdecken, dass die präzise Vorgabe von Zielen oder Verfahren zur Zeitersparnis führt und eine bessere Kontrolle und Beeinflussung der Zwischenabschnitte ermöglicht. Die Nachteile sind jedoch evident. Führung durch detaillierte Anordnungen impliziert die Gefahr von Fehlhandlungen aufgrund geringer Möglichkeiten zur Entwicklung von Sachkompetenz in Risikosituationen, blockiert die Initiativen und beschneidet die Eigenverantwortung bei nachgeordneten Führern. Sie setzt kaum die Flexibilität frei, die zur Bewältigung unvorhergesehener Entwicklungen erforderlich ist.

Gleichwohl ist davon auszugehen, dass ein Führer in jeweiliger Abhängigkeit von der Lage, der Problemstellung und der zur Verfügung stehenden Zeit in der Lage sein muss, **situationsgerecht nach beiden Verfahren** zu führen. Es sind durchaus Situationen denkbar, in denen zum Beispiel aufgrund mangelnder Sachkompetenz Nachgeordneter detaillierte Anordnungen erforderlich sind. Führer müssen daher befähigt sein, Anordnungssituationen objektiv zu analysieren und ihr Führungsverhalten nach den Ergebnissen der Analyse auszurichten. Dies setzt jedoch neben umfassender Erfahrung und Führungswissen auch Führungsbefähigung, insbesondere aber **situatives Gespür** voraus.

Charakteristika des Führens durch Auftrag

Führen durch Auftrag setzt voraus, dass das Ziel des Führungsvorganges

dem Nachgeordneten vom übergeordneten Führer verbindlich vorgegeben wird. Danach muss der Auftrag hinsichtlich der Zielvorstellung präzise analysiert werden: Die Gedankenarbeit wird auf mehrere Führungsebenen verteilt. Die Erfüllung des Auftrages bleibt dabei das einzige und gemeinsame Ziel, dem sich der gesamte Führungsvorgang unterzuordnen hat.

Ein derartiges Anordnungsverfahren ist jedoch an bestimmte Prämissen gebunden:

- Der Auftrag ist bindend.
- Der Wille des Führers muss im Auftrag eindeutig zum Ausdruck kommen.
- Der Auftrag muss mit den vorhandenen Mitteln erfüllbar sein.
- Die Leitlinien des Handelns müssen bekannt sein.
- Die Durchführungsvorschriften sind zu limitieren; lediglich die taktischen Bindungen sind eindeutig herauszustellen.
- In die Auftragserteilung sind keine Ratschläge, auch nicht inzident, zu integrieren.

Werden diese Vorgaben beachtet, so ergeben sich folgende evidente Vorzüge dieses Anordnungsverfahrens:

- Selbständigkeit im Entscheiden und Handeln steigert die Leistungsmotivation.
- Die Möglichkeiten, günstige Lageentwicklungen verzugslos zu nutzen oder auch die ursprüngliche Zielsetzung durch Modifizierung der Auftragsdurchführung zu erreichen, werden erweitert.
- Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen begünstigt flexibles und sachgerechtes Reagieren auch in unerwartet auftretenden Situationen.

Von der Intention her ist die Führung durch Auftrag dem heutigen «management by objectives» vergleichbar, einer Managementmethode, die neben der Aufgabenorientierung durch die Vorgabe operationalisierter Ziele auf allen Führungsebenen gekennzeichnet ist.

Begründungen für «Führen durch Auftrag»

Das Streben des Mitarbeiters nach Partizipation und nach Teilhabe an Entscheidungsmöglichkeiten ist nicht allein der entscheidende Grund, Führen durch Auftrag als zeitgemässes Führungsprinzip zu propagieren. Vielmehr ist gerade in militärischen oder in vergleichbaren Grossorganisationen die «Zielvorgabe durch den Vorgesetzten» und die «selbständige Auftragsdurchführung durch den Mitarbeiter»

eine essentielle **Voraussetzung für erfolgreiche Führung**: Insbesondere der militärische Führer verfügt in rasch wechselnden Lagen nicht mehr über alle erforderlichen Informationen, die für lageangemessene Anordnungen erforderlich sind. Hinzu kommt, dass die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des einzelnen Entscheidungsträgers zwingend die Delegation von Entscheidungsbefugnissen in komplexen Entscheidungssituationen erfordert. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Beurteilungen komplizierter technischer Abläufe in den Entscheidungsprozess eingebracht werden müssen.

Folgende Faktoren vor allem verlangen nach «Führung durch Auftrag»:

- Selbst Führer auf unteren Führungsebenen können nicht mehr alle Beurteilungs- und Bewertungsfaktoren im Führungsprozess übersehen,
- zunehmende Erweiterung von Spezialwissensbeständen,
- begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des einzelnen Führers,
- Begrenzung der personellen und materiellen Ressourcen,
- zunehmende Verflechtung der Zielsetzungen von Organisationen untereinander,
- wachsender Einfluss von externen Bedingungsfaktoren auf die Führungsprozesse in Grossorganisationen.

Persönliche und sachliche Voraussetzungen

Eine sinnvolle Praktizierung der Führung durch Auftrag setzt besondere Qualifikationen des Geführten voraus. Er muss die Bereitschaft zur Mitverantwortung und eine höhere Qualität von Gehorsam («*intellektueller Gehorsam*») besitzen. Führen durch Auftrag signalisiert nicht vorab das freie, ungebundene Spiel der Kräfte, vielmehr setzt es *geistige Disziplin, Loyalität, Gewissenhaftigkeit* und *Befehlstreue* voraus. Der Empfänger eines Auftrages muss sachlich, charakterlich und geistig befähigt sein, erhaltene Anordnungen auszuwerten und in sachgerechte Einzelmassnahmen umzusetzen.

Im Bereich der Truppenführung müssen ergänzend folgende sachlichen Voraussetzungen gegeben sein:

- Klare Formulierung des Auftrages,
- eindeutig definierte taktische Grundbegriffe,
- einheitliche Führungs- und Grundsätze,
- Bereitstellen der erforderlichen Mittel,
- eindeutige Festlegung der Delegations-/Verantwortungsbereiche,

- adäquate Qualifikation der Mitarbeiter,
- hoher Informationsstand im Hinblick auf die vorgegebenen Ziele.

Gefährdung der Auftragstaktik

Die Möglichkeit, in heutigen Grossorganisationen das Prinzip des Führens durch Auftrag zu praktizieren, wird häufig genug in Zweifel gezogen. «Die vielgepriesene Auftragstaktik erwies sich jedenfalls im bürokratischen Alltagsbetrieb als schlechte Ideologie.» (Hamann, R., *Armee im Abseits?* Hamburg 1972, S.135)

Das Prinzip der Auftragstaktik verführt nicht selten zur verbalen Überhöhung. Oft wird es vorgeschoben, um eigene Führungsschwäche zu kaschieren, das Missverhältnis von Absicht und Mitteln zu überspielen oder um die Verantwortung weitgehend auf den nachgeordneten Bereich zu delegieren.

Weit häufiger noch wird das Prinzip dadurch konterkariert, dass öffentliche und private Grossorganisationen zur **Zentralisierung, Vereinheitlichung und Standardisierung** neigen. Hinzu gesellt sich eine zunehmende Justitiabilität von Entscheidungen, ein Zwang, **alles beweisbar** machen zu müssen.

Dieser Trend wiederum führt unter dem Vorwand rechtlicher Absicherung zu einer ausufernden Bürokratie, die einen an schnelle Entscheidungen gewöhnten Vorgesetzten oft genug in seltsamer Weise in seiner Risikofreude oder seiner Entscheidungsfähigkeit beeinträchtigt.

Bürokratie und Technik bekommen in modernen Grossorganisationen immer grösseren Einfluss und engen damit die Freiräume für situationsgerechtes und flexibles Führungshandeln zusehends ein. Insbesondere der heute übliche hohe Technologiegrad kann die Entscheidungsfreiheit nachgeordneter Führer zugunsten einer zentralen Disposition und Entscheidung in übergeordneten Führungsinstanzen einschränken.

Sicherlich mag Führung durch Zielvorgabe, und das heisst auch Delegation von Verantwortung, gelegentlich zur Folge haben, dass der Nachgeordnete Problemlösungsstrategien entwickelt, die nicht immer den Vorstellungen des Anordnenden entsprechen. Mit einem Quantum Ungewissheit muss dieser aber leben können; Massstab darf allein die Zielerfüllung sein, andernfalls wird Führen durch Auftrag zur leeren Worthülse.

Zusammenfassung

Führen durch Auftrag ist ein bewährtes *Führungs-* *besser: Anordnungsprinzip*, dessen idealtypische Realisation durch die jeweils vorherrschenden gesellschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen begrenzt wird. Ohne die Bereitschaft zur Toleranz und den Mut zum Risiko degeneriert das Führungsprinzip zur Leerformel. Auf Bürokratismus beziehungsweise auf technische Perfektion ausgerichtete Grossorganisationen verhalten sich insoweit antagonistisch zur Auftragstaktik.

Führen durch Auftrag ist auch ein Teil *Führungsphilosophie*, die sich durch das Vertrauen in Haltung, Können und Leistungswillen des Mitarbeiters manifestiert. Um so mehr befremdet es, dass gerade solche Grossorganisationen, in denen das Handeln ins Ungewisse, unter Zeitdruck oder unter Risikobedingungen tägliche Herausforderung ist, zu immer detaillierteren Regelungen tendieren.

Sünden wider die Auftragstaktik im eigenen Bereich zu bekämpfen und der Versuchung zur bürokratischen Absicherung nicht zu erliegen, ist jedem selbst überlassen, zumal es unter den jetzigen Verhältnissen zunehmend schwerer wird, weniger und klarer zu befehlen. Dazu ist es notwendig, die Vorteile, die sowohl die Auftrags- als auch die Befehlstaktik beinhalten, anzuerkennen und das jeweilige Führungsprinzip situationsgerecht anzuwenden. Nachteilig wirkt sich dabei eine unreflektierte Propagierung der Auftragstaktik aus, wenn in der täglichen Realität die Freiräume zu ihrer Anwendung zusehends kleiner werden. Schliesslich wird es allen Entwicklungen zum Trotz darauf ankommen, ein vom Vertrauen getragenes, kooperatives Führungssystem durchzusetzen.

Dies kann nur durch Ausbildung und Erziehung des Führungsnachwuchses auf allen Ebenen sowie durch eigenes beispielhaftes Verhalten erfolgen. Hierzu gehört Mut zum Vertrauensvorschuss, Mut zur Enttäuschung, Mut, Fehler offen einzugestehen, Mut zur Originalität, Mut zur Selbstverantwortung.

Die Organisation muss einen derartigen Mut bewusst honorieren, zumal im Einsatz Handeln unter Ungewissheit, unter Zeitdruck und unter Risikobedingungen tägliche Herausforderung ist. Gelingt dies nicht, verliert das Prinzip des Führens durch Auftrag seine funktionale Berechtigung. ■