

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

**Band:** 177 (2011)

**Heft:** 9

**Artikel:** Die Auftragstaktik im Spiegel schweizerischer Führungsreglemente

**Autor:** Sigg, Marco

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-178594>

### **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:** 06.10.2024

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

# Die Auftragstaktik im Spiegel schweizerischer Führungsreglemente

In der ASMZ 11/2010 wurden Prinzip und Entwicklung der Auftragstaktik im Deutschen Heer von 1866 bis 1945 behandelt. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde das Prinzip auch von der Schweizer Armee übernommen und bildet noch heute das offizielle Führungsprinzip.<sup>1</sup>

Marco Sigg

Angesprochen auf das Thema, erhalte ich (auch oder gerade) von Offizieren in der Regel aber eine der folgenden Antworten: a) Das ist doch ein Mythos, b) Auftragstaktik heisst, ein Ziel vorzugeben und den Weg dahin ganz dem Untergebenen zu überlassen. Ist es das? Hat Auftragstaktik gar nie stattgefunden? Oder wenn, nur als blosser Anordnungs- und Befehlstechnik? Ein Blick in die Schweizer Reglemente zeigt, dass die zentralen Elemente der Auftragstaktik seit 1876 einen festen Bestandteil unserer Führungsdoktrin bildeten. Die Hauptaussagen sollen nachfolgend kurz dargestellt werden.

## Entschlossenes Handeln als Forderung

Hauptgrundlage der Auftragstaktik bildete die Forderung nach aktivem Handeln aller Truppenführer. Erst dadurch konnten sich Initiative und Flexibilität auf allen Stufen entfalten. Damit waren hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Truppenführer gestellt: Diese sollten fachlich versiert sein, vor allem aber festen Charakter und Persönlichkeit besitzen. Nur der starke Charakter handelt nämlich in einer kritischen Lage auch tatsächlich eigenverantwortlich und selbständig.

## Selbständigkeit und Einheitlichkeit

Selbständigkeit und Handlungsfreiheit bei der Ausführung von Befehlen galten immer als die zentralen Elemente. Die Vorgesetzten sollten dies aus einfachem Grund fördern: «Wer sich in die Befehlsbefugnisse der Unterführer einmischt, erstickt deren Verantwortungsbewusstsein und riskiert überdies, Anordnungen zu treffen,

die den Verhältnissen an Ort und Stelle nicht entsprechen.»<sup>2</sup>

Auftragstaktik bedeutete aber nie, einen Auftrag in völliger Freiheit durchzuführen. Die Einheitlichkeit der Handlung bildete den Rahmen. Vorgesetzte sollten deshalb die Ausführung der Befehle kontrollieren oder sogar die Umsetzung ihrer Absicht persönlich erzwingen.

## Absicht und Auftrag

Absicht und Auftrag waren immer die zentralen Elemente der Befehlsgebung und dienten als Grundlage für das Handeln. Sie zeigen, welchen Endzweck der Vorgesetzte erreichen will und wo der Untergebene gebunden ist, wo er unterstützt wird und wo er Handlungsfreiheit besitzt.

Das Verständnis für die vorgesezte Absicht und das Ziel der Gesamttaktion ist entscheidend. Der Einbezug unterstellter Kommandanten in die Entscheidungsfindung sowie die laufende Orientierung der Truppe über Auftrag und Lageentwicklung wur-

den deshalb besonders betont. Deutlich wird auch Einheitlichkeit im Handeln gefordert: Handeln ohne Auftrag oder Abweichen davon war zwar möglich, musste aber immer im Sinne des Ganzen geschehen. Für beides galt ein enger Spielraum, zudem musste der Vorgesetzte so rasch wie möglich informiert werden.

## Gehorsam und Vertrauen

Disziplin und Gehorsam bildeten eine weitere Grundlage für Auftragstaktik. Gefordert war aktives Mitdenken und überlegtes Handeln im Sinne des Ganzen. Wie sollte dies erreicht werden? Durch Erziehung. Sie sollte eine Einheitlichkeit im Denken schaffen, damit entschlossenes und selbständiges Handeln nicht in Eigenmächtigkeit ausartete.

Die Reglemente sahen in der Erziehung des Offizierskorps zu einheitlicher Gesinnung und Haltung die wichtigste Aufgabe der Vorgesetzten. Dies geschah vor allem durch das persönliche Vorbild. Betont wurde auch die Wichtigkeit des Vertrauens und der Pflege einer Fehlerkultur. Ohne dies gibt es keine Auftragstaktik.

## Darstellungsform der Auftragstaktik in heutigen Reglementen

Und heute? In den aktuellen Führungsreglementen fristet die Auftragstaktik eher ein Schattendasein. Auch wird die ganze Tragweite der Auftragstaktik nicht voll dargestellt.

Die TF 95 sprach erstmals ausdrücklich von Auftragstaktik – auf knapp einer Seite. Die TF XXI und FSO XXI gestehen dem Führungsprinzip der Armee nicht mehr Raum zu. Zudem geben sie zum Teil unterschiedliche Aussagen wieder. In der OF XXI fehlt der Bezug zur Auftragstaktik völlig, obwohl sich diese nicht nur auf die

### Entschlussfassung am Geländemodell.





taktische Stufe beschränkt, sondern gerade auf operativer Stufe zum Tragen kommen könnte.

Anders vor 1995. Der Begriff «Auftragstaktik» fehlte, das Prinzip wurde in den Reglementen nicht in einem Abschnitt zusammengefasst. Die einzelnen Elemente wurden direkt mit dem Kontext verbunden, in dem sie zur Geltung kommen sollten: in den Kapiteln zur Führung oder bei den Gefechtsarten, unter dem Aspekt des Führerstandortes, des Entschlusses oder der Befehlsgebung. Sinn und Wesen der Auftragstaktik wurden dadurch prägnant, das heisst im praktischen Zusammenhang dargestellt. Auftragstaktik blieb keine abstrakte Forderung.

### Aktuelle Definition der Auftragstaktik

Diese Problematik verdeutlicht sich bei der Definition. Auftragstaktik wird heute so definiert, dass «mit dem Auftrag ein Ziel vorgegeben wird» und «der Unterstellte ein Maximum an Handlungsfreiheit im Rahmen der Absicht des vorgesetzten Kommandanten erhält, um einen Auftrag zu erfüllen».<sup>3</sup> Dies deckt aber nur den Spielraum ab, der vom Vorgesetzten geschaffen werden muss, damit Auftragstak-

**«Hauptzweck der Auftragstaktik ist vielmehr, die Führung zu dezentralisieren, um die eigenen Kräfte multiplizieren und dadurch rascher und adäquater auf eine geänderte Lage reagieren zu können.»**

tik möglich wird. Auftragstaktik fordert vom Untergebenen auch, den Freiraum mit Handeln auszufüllen. Eine Definition von Auftragstaktik muss deshalb festlegen, welches Handeln vom Untergebenen erwartet wird: Die Bereitschaft, sich die Vorstellungen und Erwartungen des Vorgesetzten anzueignen und in produktives Handeln umzusetzen. Schliesslich geht es nicht darum, nur Aufträge auszuführen, sondern sich im Rahmen der Vorgaben

selbst Aufgaben zu stellen, mitzuarbeiten und sich verantwortlich zu fühlen. Entscheidendes Kriterium ist geistige Mitarbeit auf allen Stufen. Damit sind wir wieder bei der einleitend gestellten Frage der Anordnungs- und Befehlstechnik ange-



Führung im Gefecht.

Bilder: MILAK

langt. Die Auffassung, wonach Auftragstaktik eine blosser Zielvorgabe sei, amputiert einen wesentlichen Teil dieses Führungsprinzips. Letztlich ist es nämlich nicht wichtig, ob der Weg zu einem Ziel offen gelassen wird. Der Hauptzweck der Auftragstaktik liegt vielmehr darin, die Führung zu dezentralisieren, um die eigenen Kräfte multiplizieren und dadurch rascher und adäquater auf eine geänderte Lage reagieren zu können.

Darin liegt übrigens auch der Sinn des Abweichens vom Auftrag. Es ist klar, dass dies, vor allem unter heutigen Kommunikationsmitteln, den absoluten Ausnahmefall bildet. Einen solchen Fall gilt es zwar vorzusehen, die (Über-)Betonung des Abweichens vom Auftrag in heutigen Reglementen korrespondiert jedoch in keiner Weise mit der wirklichen Gewichtung. Betrachtet man unsere Reglemente, könnte man sogar glauben, Auftragstaktik reduziere sich grösstenteils darauf, bei entsprechenden Rahmenbedingungen vom Auftrag abzuweichen. Auftragstaktisches Handeln innerhalb eines Auftrages ist aber nicht nur möglich, sondern bildet in Wirklichkeit den Regelfall.

### Schlussfolgerungen

In Bezug auf die Auftragstaktik gibt es eine erstaunliche Konstante im Führungsdendenken der Schweizer Armee, die bis in die 1870er Jahre zurückreicht. Zentral waren immer: entschlossenes Handeln, Selbstständigkeit, Einheitlichkeit einer Handlung, die Art der Befehlsgebung sowie Gehorsam und Vertrauen. Diese Elemente

wirken zusammen und bedingen sich gegenseitig, müssen also als Ganzes betrachtet werden.

Auch die aktuellen Reglemente enthalten diese Elemente. Was in ihnen fehlt, ist der Hinweis und das Verständnis dafür, dass Auftragstaktik erst im Zusammenwirken der Elemente funktionieren kann. Nicht von ungefähr zeigt sich der deutlichste Kontinuitätsbruch in der 1995 geänderten Darstellungsform der Auftragstaktik. Es stellt sich aus den genannten Gründen die Frage, ob der Komplexität dieses Führungsprinzips mit einem in der Art eines Factsheet gehaltenen Abschnitts Genüge getan wird. Eine zukünftige Überarbeitung der Reglemente müsste deshalb zwingend die Bereinigung der inhaltlichen Divergenzen innerhalb der Kopfrelemente, die explizite Einbindung der Auftragstaktik auch für die operative Führung und die Betonung der Interaktionen mit anderen Gefechts- und Führungsgrundsätzen ins Auge fassen.

Der vorliegende Artikel konnte aus Platzgründen nur die normative Seite der Auftragstaktik (Doktrin) beleuchten. Auf die Konsequenzen für die Führungsausbildung und Erziehung konnte nicht eingegangen werden. Bereits in der ASMZ 11/2010 habe ich diesbezüglich einige Gedanken formuliert. An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass sich der Wert einer militärischen Ausbildung und Erziehung nicht nur in der Beherrschung von Formen zeigt, sondern vor allem darin, dass das Verständnis für den Zweck des Erlernenen und die Fähigkeit selbständiger Anwendung in einem komplexen Umfeld geweckt werden. Gerade darin liegt auch der Sinn der Auftragstaktik. ■

Eine ausführliche Version des Artikels sowie weitere Quellenangaben können über die ASMZ-Homepage ([www.asmz.ch](http://www.asmz.ch)) oder den Autor bezogen werden.

1 TF XXI, Ziff. 126.

2 TF 51, Ziff. 254.

3 TF XXI, Ziff. 126, 460. FSO XXI, Ziff. 25. Begriffe Führungsreglemente der Armee, S. 5.



Major  
Marco Sigg  
lic. phil., wiss. Assistent  
für Militärgeschichte  
an der MILAK  
8903 Birmensdorf