

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 99 (2024)
Heft: 3

Artikel: Nichts ist nachhaltiger als gute Führung
Autor: Lusser, Markus
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1063049>

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: 04.05.2025

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

Nichts ist nachhaltiger als gute Führung

Es ist wieder Januar. Für rund 5000 Angehörige der Schweizer Armee steht der Einsatz ALPA ECO, die Unterstützung ziviler Behörden zugunsten des Kantons Graubünden im Rahmen des Jahrestreffens des World Economic Forums (WEF), an. Am 2. Januar rückten die Kader und einige Soldaten der M Flab Abt 32 in den KVK ein.

Hptm Markus Lusser, Chef Einsatz M Flab Abt 32

Der KVK war wie immer von Vorbereitungsarbeiten, vom Hochfahren von Prozessen und von der Ausbildung der Kader und Schlüsselfunktionen geprägt. Entsprechend wurde im Hinblick auf das WEF bei der M Flab Abt 32 nicht anders gearbeitet als im KVK eines normalen Fortbildungsdienstes der Truppe. Bereits am ersten Abend kamen die Chefs Einsatz der Batterien (Einheiten) sowie deren Stellvertreter und Mitarbeiter zentral am KP Standort der Abteilung zusammen und wurden durch den Chef Einsatz der Abteilung (Truppenkörper) für den Einsatz fit

gemacht. Abläufe wurden durchgesprochen, Eigenheiten des Einsatzes erklärt, die gemeinsame zentrale Ablage Element für Element durchgegangen, sowie auch Termine und Rapporte festgelegt.

Eine zentrale Arbeitsplattform

Der zentralen Ablage kommt im Rahmen unserer proaktiven Zusammenarbeit über alle Stufen hinweg eine grosse Bedeutung zu. Die zentrale Statusübersicht sowie weitere Führungsinstrumente, in welche sich zeitgleich alle Führungsräume einloggen und darin arbeiten können, ersetzen

unzählige Meldungen, welche Zeit beanspruchen und Leitungen blockieren. Diese Art der Zusammenarbeit erfordert aber auch ein selbständiges und proaktives Handeln aller Stufen, damit unser Lagebild jederzeit aktuell und vollständig ist.

Motiviert und auf dem neusten Stand wurde das Material für die Lageverfolgung der Abteilung bereits am Freitag des KVK ins Einsatzgebiet gefahren, damit am darauffolgenden Montag der Aufbau dieser zentralen Stelle angepackt werden konnte. Ziel war es, am Mittwoch fit und voll hochgefahren zu sein, um ab Mittwoch den Aufmarsch und daran angeschlossen den Einsatz führen zu können. Bis dahin wurde aus einem reduzierten Führungsraum im Unterland alles geführt. Wie geplant, stand am Montagabend der Führungsraum der Abteilung bereit und konnte am Folgetag für ein «roc drill» in Betrieb genommen werden. Diesem Instrument der Schulung des Nachrichten-Personals, sowie der Aufgaben und Prozesse kommt bei uns eine grosse Bedeutung zu. Gerade in neue Nachrichten-Soldaten und Kader muss zu Beginn ausreichend Zeit investiert werden. Das Personal muss nach Eignungen und Neigungen an die verschiedenen Operator Posten verteilt und das Miteinander im grossen Ganzen eintrainiert werden.

Lageverfolgung und Führung

Im Führungsraum der Abt am WEF sitzt auch noch die Lageverfolgungsmannschaft der unterstellten Elemente, namentlich der Stabsbtr der L Flab Abt 7. Daneben ist auch noch der Führungsraum der Stabsbtr 32. Alles zentralisiert an einem Ort. Während des Einsatzes kommunizieren sämtliche Stellungen und Dispositive direkt mit dem Führungsraum der Abteilung und nicht wie üblich mit der eigenen Batterie. Das verkürzt Wege, beschleunigt den Meldefluss und somit die Aktualität der Informationen auf unserer Stufe, aber auch im Hinblick auf die Weiterverarbeitung und Meldung an die nächsthöhere Stufe, an die Brigade. Das hat auch den Hintergrund, dass der Einsatz auf Stufe Abteilung geführt wird.

Die Rollen in einem Führungsraum müssen entsprechend klar verteilt sein. Jeder muss wissen, was er zu tun hat, aber auch in der Lage sein, die Funktion des



Das akribische Bearbeiten der Führungswand bleibt eine Herausforderung.

anderen wahrzunehmen. Das verlangt von den Soldaten und Kadern einiges – insbesondere auch Handeln im Sinne der Auftragstaktik. Doch nur so kann über die Dauer einer Schicht, insbesondere auf die Dauer eines Einsatzes gesehen, die Durchhaltefähigkeit sichergestellt werden. Dabei jeden Tag 12h mental bereit zu sein, gerade auch in Phasen, in denen relativ wenig läuft, ist anstrengend, aber gleichzeitig auch der Gradmesser, ob ein System und die einzelnen Glieder darin funktionieren. Wie in jeder Funktion sind auch in einem Führungsraum strukturierte Planung, Ablöserhythmen, Rapportgefässe und daneben klare Ruhezeiten zentral. Nur so kann die Einsatzfähigkeit auf Dauer aufrechterhalten werden.

Daten à jour halten

Damit ein Führungsraum in jeder möglichen Phase funktioniert und einsatzfähig bleibt, werden die wichtigsten Instrumente sowohl digital als auch analog abgebildet und permanent aktuell gehalten. Für das nötige Backup sorgen nebst einem ausgefeilten Notstromversorgungskonzept auch die stets bereitgestellte und aktuell gehaltene Evakuationspackung. Sollte es wirklich nötig sein, den Führungsraum verlassen zu müssen, sind es die vorhandenen Informationen, der letzte Stand der uns zur Verfügung steht, auf dessen Basis die Führung für die folgenden Phasen basiert.

Um einen möglichst optimalen Informationsfluss zu gewährleisten, sind die Ablösezeiten entsprechend so angesetzt, dass das Team auf Stufe Abteilung die Ablösung jeweils früher vollzieht, als es die Truppe draussen in den Stellungen und im Rückwärtigen tut. Das ermöglicht, die Informationen nach dem Übergaberapport für die Truppe draussen in den Stellungen zu filtern und stufengerecht vorzubereiten und so den Kadern vor Schichtbeginn den aktuellsten Stand der Informationen zu kommunizieren. Zusätzlich verfügen wir dank IMFS («Integriertes Militärisches Fernmeldesystem») aber auch über die Möglichkeit, mit allen Stellungen direkt zu kommunizieren und mittels Fax wichtige Dokumente direkt an die Front zu senden.

Doch nebst der Lageverfolgung, dem Sammeln, Filtern und Auswerten von Informationen zugunsten eines Gesamtlage-



Bilder: Markus Lusser

Damals wie heute: Führungsarbeit benötigt konzentrierte Arbeit.

bildes, ist es auch unsere Aufgabe, permanent die Voraussetzungen hochzuhalten für eine erneute Aktionsplanung.

Die Bedeutung der Eventualplanung

Eine Aktionsplanung wird nötig, wenn beispielsweise neue oder zusätzliche Aufträge unserer Abteilung aufgetragen werden, oder wenn sich die Lage dermassen verändert, dass wir uns neu organisieren oder strukturieren müssen. Dafür gilt es, die Rahmenbedingungen stets aufrecht zu erhalten, um jederzeit einen solchen Aktionsplanungsprozess zielgerichtet unterstützen zu können, ohne dabei die Lageverfolgung zu vernachlässigen. Viele Szenarien lassen sich jedoch auch durch Eventualplanung vorwegnehmen, indem man sich in den ruhigeren Zeiten vor dem Einsatz bereits Gedanken macht, was sich ereignen könnte und wie darauf zu reagieren wäre. Dieser Planung kommt höchste Bedeutung zu. So mancher Chef Einsatz war wohl schon froh, im Ereignisfall (Bsp. Lawinenniedergang, Personalengpässe, Krisenkommunikation usw.) auf vorbereitete Lösungsansätze zurückgreifen zu können. Diese Herangehensweise wird im Übrigen in der Privatwirtschaft auch oft und gerne angewendet.

Augenschein vor Ort

Ein weiterer wichtiger Punkt im Sinne der Durchhaltefähigkeit und damit verbunden immer auch das Hochhalten und perma-

nente Verbessern von Leistung ist immer wieder auch der Augenschein vor Ort. Es ist wichtig, dass der Chef Einsatz der Abteilung die Stellungen besuchen kann, um aus erster Hand zu erfahren, was funktioniert und wie das Team aus dem Führungsraum seine Arbeit optimieren kann, um der Truppe den grösstmöglichen Mehrwert bieten zu können. Doch das ist nur möglich, wenn die Mitarbeitenden wirklich gut geschult, polyvalent einsetzbar und zuverlässig sind. So kann auch der Bereitschaftsoffizier der Zelle 3 gut und gerne mal ein paar Stunden die Leitung des Einsatzes übernehmen oder während einem kurzen Rapport der Kanzlei-Wachmeister der Stabs Btr. Das ist gelebte Polyvalenz und kann getrost als eine der grundlegenden Säulen eines funktionierenden Führungsraumes und ganz generell als Basis der Durchhaltefähigkeit angesehen werden.

Erfreuliche Bilanz

Was mich besonders freut, genau das durften wir während des verlängerten Einsatzes WEF (PRIMUS & ALPA ECO) einmal mehr erleben, nämlich Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere, die Ihre Verantwortung wahrnahmen, pflichtbewusst arbeiteten und so zu einem beachtlichen Teil zum Erfolg des Einsatzes beitragen konnten. Das macht mich als Chef Einsatz dieser Abteilung dankbar und stolz zugleich! 