



**Forsvarets høgskole**  
**Stabs- og masterstudiet**  
**Studieåret 2015-2016**

**Eksamen**

## **Emne:**

# Sind OBL und Führen mit Auftrag das Gleiche?

Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der  
Führungstechniken der deutschen und der norwegischen  
Armee.

**Kandidatnummer:**

**Antall sider levert (inkl. forsiden):**

**104**

### Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit analysiert die Streitkräfte in Deutschland und Norwegen im Hinblick auf Auftragstaktik. Es wird ein geschichtlicher Überblick gegeben. Anschließend werden beide Armeen im Hinblick auf Führung, Erziehung und Ausbildung analysiert. Die Arbeit kommt zu dem Ergebnis, daß in Deutschland die Auftragstaktik praktische Konsequenzen hat. In Norwegen bleibt sie jedoch auf der Ebene einer allgemeinen Philosophie stehen.

### Summary

This paper analyses the armed forces of Germany and Norway with a special regard on mission command. A historical overview will be given. Connected to that both armies will be analysed with regard on leadership, education and training. The paper comes to the result that mission command in Germany has practical consequences. In Norway however mission command was not evolved over the status of a general philosophy.

## **1 Einleitung**

### **1.1 Hintergrund**

Die Führungsphilosophie der Auftragstaktik ist ein Mythos. In guter deutscher Tradition wurde viel über sie geschrieben. Sie galt und gilt als das Allheilmittel der Erfolge der Wehrmacht. Van Crefeldt nennt sie die Ursache für Hitlers schnellen Erfolg. Dabei wurden ihre Wurzeln erforscht, wie es Oettinger getan hat. Ihr langsames Ende in den Armen der Bürokratie wurde erläutert (Senger) und sogar ihr Tod einschließlich versuchter Wiederbelebung wurde beschrieben (Uhle-Wettler). Dabei blieben alle diese Studien und Forschungen auf der Ebene der Philosophie stehen. Die Besonderheiten, die die deutschen Streitkräfte durch fast 200 Jahre Isolation entwickelt haben, standen nur am Rande zur Diskussion. Diese Besonderheiten in Führung, Erziehung und Ausbildung, die die Bundeswehr zum Teil entgegen der NATO-Praxis bis heute tradiert, wurden nie analysiert. Es ist der Anspruch dieser Arbeit, zum Schließen dieser Lücke einen Beitrag zu leisten. Das erscheint schon deswegen notwendig, da die Auftragstaktik bis heute ein nur schwer zu fassendes Phänomen ist. Alle westlichen Armeen forschen in diesem Bereich. In der Bundeswehr, die sich allgemein als Gralshüterin der Auftragstaktik sieht, wird oft das Ende dieser Philosophie beklagt. Kaum ein Soldat ist zu finden, der nicht aufschreit, sobald ein Vorgesetzter bei der Befehlsgebung oder der Kontrolle etwas weiter ins Detail geht. Doch während in Deutschland eine larmoyante Grundstimmung zur Auftragstaktik sozusagen

zum guten Ton gehört, wird im Ausland dazu geforscht. Die Vorlesungen, die an der Forsvarets Høgskole (FHS) abgehalten werden, sollen dazu als Beispiel dienen. Hier wird ermittelt, woher diese Philosophie kommt und was sie bewirkt. Und im Allgemeinen wird sie als in norwegische Streitkräfte implementiert betrachtet. Doch als der Verfasser, typisches Produkt einer deutschen Offiziersausbildung, nach Norwegen kam und hier ohne große Vorbereitung in den norwegischen Stabs- und Planungsprozess geworfen wurde, fand er entscheidende Elemente der Auftragstaktik, so wie sie in Deutschland verstanden wird, nicht wieder. Es kam ihm zeitweilig sogar so vor, als ob der norwegische Planungsprozess die in Deutschland praktizierte Auftragstaktik unmöglich mache.

Trotzdem war jeder norwegische Offizier, mit dem der Verfasser über diese Beobachtung sprach, verwundert, ja verständnislos. „Auftragstaktik/oppdragsbasert ledelse, ja, das haben wir auch. Das ist für uns Norweger ein alter Hut. Das haben wir von Euch übernommen.“

Die einschlägige, norwegische Doktrin, Forsvarets fellesoperative doktrine, lässt dazu unter dem Kapitel 6.2, S.166 Nr. 06008 keinen Zweifel:

*Kommando og kontroll i Forsvaret er basert på oppdragsbasert ledelse (...)*

Und unter der nächsten Ziffer 06009, S.166 wird die Doktrin dann deutlich, was sie mit Auftragstaktik meint:

*Oppdragsbasert ledelse innebærer at alle oppdrag må sees i lys av intensjonen med oppdraget. Det skal følgelig skapes rom for desentraliserte beslutninger i sjefens ånd. Opplysninger knyttet til hva og hvorfor er derfor langt viktigere ingredienser i ordre og styringssignaler enn opplysninger knyttet til hvordan.*

Die deutsche Vorschrift HDv C1-100, Truppenführung von Landstreitkräften schreibt im gleichen Zungenschlag unter Kapitel 2, S. 39, Nr. 2002:

*Führen mit Auftrag ist oberstes Führungsprinzip der deutschen Landstreitkräfte. Es gewährt den nachgeordneten Führern Handlungsfreiheit bei der Durchführung. Der Grad der Handlungsfreiheit richtet sich nach der Art der zu erfüllenden Aufträge.*

Sogar in den Voraussetzungen für die Auftragstaktik sind sich beide Armeen einig. So schreiben die Norweger in ihrer Doktrin FFDO unter Nummer 06010, S.166 Satz 2 weiter:

*En slik veksling mellom sterk ordrestyring og desentralisert handlefrihet krever trening og en betydelig grad av tillit.*

In der deutschen Vorschrift HDV C1-100, S.39, Nr 2003 lautet das:

*„Führen mit Auftrag beruht auf gegenseitigem Vertrauen: (...)“*

Dann allerdings weichen die Vorschriften voneinander ab. Die Deutschen fordern im Weiteren von den Vorgesetzten eine Fehlertoleranz und definieren Auftragstaktik als das Hinnehmen von Fehlern der Untergebenen. Sie beschreiben dann wo diese Fehlertoleranz ihre Grenzen hat und was vom Untergebenen an Eigenverantwortung und Verantwortungsfreude verlangt werden kann und muss. In den Ziffern 2006 bis 2009 der HDv 100/100, S. 40ff steht der Untergebene im Fokus.

Die Norweger hingegen warnen ihre Vorgesetzten auf dem Seiten 166ff, zu detaillierte Befehle zu geben. Sie verlangen von ihnen, Entscheidungen nach unten zu delegieren. Denn sonst würden Entscheidungsfreude und Verantwortungsfreude getötet. Die norwegische Doktrin hebt dann auch in den Folgeziffern 06011 und 06012 die Verantwortung und Rolle des militärischen Führers hervor.

Offensichtlich als haben beide Armeen die Auftragstaktik zu ihrer alles dominierenden Führungsphilosophie erhoben. Zwischen Vorschriftenlage und praktischer Erfahrung klaffte also nach individueller Beobachtung des Verfassers eine Lücke.

Diese Lücke führt zu der Fragestellung:

*Sind OBL und Führen mit Auftrag das Gleiche?  
Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der  
Führungstechniken der deutschen und der norwegischen  
Armee.*

## **1.2 Definitionen**

Schon der Begriff Auftragstaktik ist irreführend. Es handelt sich nämlich keineswegs um eine Taktik. Taktik, aus dem griechischen kommend und so vielbedeutend wie „Kunst des Aufstellens“ beschreibt, wie man Truppen einsetzt. Nichts desto trotz wird auch diese Arbeit den Begriff so verwenden.

### **1.2.1 Auftragstaktik und Befehlstaktik**

Die Auftragstaktik wird im Rahmen dieser Arbeit als eine Führungsphilosophie definiert, die zum Ziel eine Dezentralisierung der Macht hat. Dabei handelt es sich durch das Delegieren von Verantwortung um einen kontrollierten Kontrollverlust.

Ihr gegenüber steht die Befehlstaktik. Während die Auftragstaktik „Wozu?“ im Zentrum ihres Gedankens trägt, spielt in der Befehlstaktik das „Wozu?“ nur eine untergeordnete Rolle. Hier ist viel wichtiger das „Wie“, „Wann?“ und „Wo?“. Die Auftragstaktik lässt dem Untergebenen so viel Freiheit wie möglich. Die Befehlstaktik als Kontrapart verlangt im Gegenzug eine möglichst detailgetreue Befolgung.

### **1.2.2 Führungsphilosophie und Führungstechnik**

Die Führungsphilosophie ist im Rahmen dieser Arbeit eine Allgemeingültige Idee von Führung, Macht und Verantwortung. Dabei geht es um ein grundlegendes Prinzip, das normierend wirkt. Es soll sich auf die der Führungsphilosophie hierarchisch untergeordnete Führungstechnik auswirken. Führungstechniken wiederum beschreiben alle praktischen Methoden der Führung. Dies beinhaltet Ausbildung, Führung und Erziehung des gesamten Militärapparates aber auch des einzelnen Soldaten.

### **1.2.3 OBL und Führen mit Auftrag**

OBL oder oppdragsbasert ledelse ist der norwegische Begriff für die norwegische Führungsphilosophie. Sie führt ihre Wurzeln auf die Auftragstaktik zurück. Führen mit Auftrag ist hingegen der Begriff für die deutsche Führungsphilosophie. Den Begriff „Auftragstaktik“ gibt es im deutschen Vorschriftenwesen so nicht. Umgangssprachlich wird der Begriff aber synonym verwendet. Für diese Arbeit soll als Ausgangsthese gelten, dass OBL und Führen mit Auftrag Führungsphilosophien identischen Ursprunges sind, die unter dem Oberbegriff „Auftragstaktik“ zusammen gefasst werden.

### **1.3 Methode**

Die vorliegende Arbeit ist qualitativ angelegt. Es handelt sich um eine deskriptive Analyse der historischen Hintergründe und der aktuellen Vorschriftenlage in

Forsvaret und der Bundeswehr. Anschließend werden die Ergebnisse analysiert und interpretiert.

Diese Analyse und Interpretation ist in großen Teilen eine teilnehmende Observation. Der Verfasser ist Produkt der deutschen Offiziersausbildung und hat durch die Karriere eines typischen Infanterieoffiziers bis zum Major durchlaufen. Daraufhin wurde er nach Norwegen versetzt und nahm hier an Taktikkursen bis Divisionsniveau teil. Anschließend nahm der Verfasser an der norwegischen Generalstabsausbildung teil und bekam hier einen tiefen Einblick in die norwegische Sicht der Dinge.

Es darf nicht verschwiegen werden, dass die Interpretation der Ergebnisse, die der Verfasser vorgenommen hat, durch seine persönliche Biografie beeinflusst wurden. Deswegen wird im Verlauf dieser Arbeit immer dann darauf hingewiesen, dass es sich um eine persönliche Erfahrung handelt und diese interpretiert wird. Dies soll dem Leser die Möglichkeit geben, die Aussagen in ihrem Wahrheitsgehalt und wissenschaftlichem Wert einzuschätzen.

(Jacobsen, 2015, S. 166ff)

Es muss betont werden, dass die Lehrgangskameraden des Verfassers in Deutschland und Norwegen zu keinem Zeitpunkt das Gefühl hatten, Teilnehmer einer wissenschaftlichen Untersuchung zu sein. Der Verfasser selbst war sich damals nicht im Klaren darüber, dass seine Erfahrungen für eine entsprechende Analyse geeignet sein würde. Das ist insofern wichtig, dass alle Erfahrungen für die betroffenen Soldaten in einem „*natural setting*“ stattfanden. (Creswell, 2014, S. 185)

Die so gewonnenen Ergebnisse werden induktiv interpretiert und daraus allgemeingültige Regeln abgeleitet.

#### **1.4 Abgrenzung**

Diese Arbeit führt keinen deduktiven Beweis. Sie analysiert nicht die Integration der Streitkräfte in die Gesellschaft. Sie befasst sich nicht mit politischen Vorgaben. Das ist vor allem deswegen wichtig, weil enge politische Vorgaben die Auftragstaktik ersticken können. Auch Auswirkungen der Auftragstaktik wie ein Übermaß an Bürokratie wird nicht erwähnt, beschrieben oder erforscht. Gleiches gilt für Auswirkungen der *revolution in military affairs*. Die Digitalisierung der Kriegsführung wird die Auftragstaktik verändern. Für diese Arbeit spielt sie keine Rolle. Es wird im Vergleich der Armeen ausschließlich auf solche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten eingegangen, die Führung, Erziehung und Ausbildung betreffen. Hintergrund ist, dass der historische Abschnitt herausarbeiten wird, das sich in diesen Kernbereichen die Auftragstaktik entwickelt.

### **Hauptteil**

## **2 Historie**

### **2.1 Deutschlands Sonderweg**

Die historische Betrachtung der Auftragstaktik beginnt eigentlich mit einem historischen Irrtum. Wer sich unter deutschen Kampftruppenoffizieren umhört und nach der Geschichte der Auftragstaktik fragt, wird wohl überrascht

sein, kaum den Namen Moltke zu hören. Eher schon Gneisenau oder Scharnhorst. In jedem Fall aber fast zwangsläufig wird Friedrich II. von Preußen, in Deutschland bis heute liebevoll der „alte Fritz“ oder aber Friedrich der Große genannt, erwähnt. Seine militärischen Erfolge werden nicht nur seinem militärischen Genius zugeschrieben, sondern auch dem oft selbstständigen Entschluss seiner Truppenführer. Der wohl berühmteste selbstständige Entschluss im Sinne der übergeordneten Führung und ohne Befehl ist von Seydlitz Kavallerieattacke bei der Schlacht von Roßbach. Dabei war insbesondere Friedrich der Große wenn überhaupt so nur in engen Grenzen für selbstständiges Handeln und neigte eher dem Gehorsam zu. Dieser Anspruch auf die Freiheit des Truppenführers wurde schon damals diskutiert. So sah sich Prinz Friedrich Karl genötigt, in einem Brief an seinen König hervorzuheben, dass preußische Offiziere ein zu enges Regelwerk, wie bei den anderen europäischen Mächten (er nennt insbesondere Russland und England) nicht kennen oder hantieren könnten. Der preußische Offizier benötige zur freien Entfaltung seiner Fähigkeiten ein gewisses Maß an Freiheit. Nur so könne er jederzeit im Sinne jeden Erfolg unterstützen. Zur Not auch gegen den Befehl seines Feldherren. (Uhle-Wettler, 1992, S. 133)

Natürlich lässt sich an Hand zahlreicher Beispiele belegen, daß die preußische Generalität ein wesentlich höheres Maß an Freiheit genoss als ihre Konkurrenz. Es mag auch sein, daß dieser preußische Geist, auch damals preußische Tugenden (heute deutsche Sekundärtugenden)

genannt, ursächlich dafür ist, über den Befehl hinaus jeden Erfolg zu nutzen. Das ist fruchtbarer Boden für die spätere Auftragstaktik. Der Samen dafür ist es aber nicht! Der völlige militärische Zusammenbruch Deutschlands unter den Angriffen der Franzosen unter Napoleon zeigt überdeutlich, dass von einer überlegenen Gefechtsführung auf deutscher/preußischer Seite keine Rede sein konnte.

Napoleons Kolonnetaktik, von den Preußen als Stillos beschimpft, fegte nicht nur die Lineartaktik mit ihren starren Formen und Zwängen beiseite. In der Doppelschlacht von Jena und Auerstedt (der jüngste Stabsoffizier auf deutscher Seite war 64 Jahre alt) findet man die Urkatastrophe, die dann in einem langen und schwierigen Prozess jene Führungsmechanismen entwickelte, die heute umgangssprachlich „Auftragstaktik“ genannt werden. (Senger, 2011, S. 29) Man kann den Historiker Stephan Leistenschneider nicht genug loben, dass er mit seinem Buch „Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871-1914“ eine überaus angenehm zu lesende und detailreiche Analyse über die Entwicklung der Auftragstaktik verfasst hat.

Leistenschneider beschreibt anschaulich, dass die Wurzel der Auftragstaktik in den preußischen Reformen von 1806 gefunden wird. Es dauert dann über die Reichseinigungskriege hin bis 1906 (also in einem fast hundertjährigen Prozess), dass sich die Auftragstaktik im preußischen Exerzierreglement für die Infanterie schriftlich in einer deutschsprachigen Vorschrift niederschlägt.

Die Reformer um Stein, Gneisenau und Scharnhorst schufen eine neue, liberale Ordnung, die bis heute nachwirkt. Wehrpflicht, Abschaffung des Adelsvorrechtes, Leistungsprinzip und die konsequente akademische Ausbildung an eigens gegründeten Kriegsakademien sollen hier als Schlagwörter reichen. Wehrpflicht und Kreditwesen machten es der politischen Elite möglich, sich nun quasi nicht mehr auf ein begrenztes, stehendes Heer abstützen zu müssen. Jetzt war bei den beiden wichtigsten politischen Faktoren des Krieges, Geld und Personal, ein nahezu unbegrenzter Zugang möglich. Politisch erreichte der Krieg damit eine völlig neue Dimension.

Doch auch militärisch wurde durch diese Veränderungen der preußischen Reformer das Tor zu einem neuen Zeitalter aufgestoßen. Mit seinem unvollendeten und wirklich zäh zu lesenden Werk „Vom Kriege“ definierte von Clausewitz den Krieg völlig neu. Krieg wurde jetzt nicht mehr als etwas berechenbares, Regeln folgendes begriffen. Nein, der Krieg an sich galt fortan als das Prinzip des Chaos, des Unvorhergesehenen und zu aller erst des Nichtgewußten. Von Clausewitz verwendet für das Unvorhersehbare das Wort Friktionen und für das Nichtgewußte prägt er den Begriff der „Nebel des Krieges“. Beides sind bis auf den heutigen Tag Platitüden des deutschen Offizierkorps und Unteroffizierkorps, die man bei jedem Casinogespräch hört.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bis auf den heutigen Tag steht in der HDv 100/100 der prägende Satz, daß der Führer seinen Schwerpunkt oft ins Ungewisse setzen muß und das bei unvollständigem oder gar fehlendem Lagebild.

Der Erhalt der Führungsfähigkeit war durch den Fortfall von Regeln, durch schnell wachsende Wehrpflichtheere und (dank technischem Fortschritt) zunehmende Geschwindigkeit massiv gefährdet. Konnte Friedrich der Große noch auf einem Feldherrenhügel stehen und seine und die feindlichen Truppen im vor ihm liegenden Terrain erfassen und führen, wurde das mit den aufkommenden Massenheeren unmöglich. Die preussisch-deutsche Heeresführung erkannte dieses Dilemma und reagiert erst schleichend, dann immer intensiver darauf. Die Befreiungskriege gegen Frankreich (1815) und Dänemark (1864) sowie der Reichseinigungskrieg gegen Österreich (1866) machten deutlich: man hatte zwar immer gewonnen. Das war aber keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Das selbstständige Handeln einzelner Führer war teils hilfreich im Sinne des Ganzen. Teils war es kontraproduktiv. Die militärischen Erfolge waren das Ergebnis von Improvisation und Flexibilität und keineswegs Produkt einer ganzheitlichen, genialen, militärischen Planung.

Moltke gelang es bis in den deutsch-französischen Krieg 1870 hinein, mehr und mehr die Truppenführer gemäß der Absicht der übergeordneten Führung einzubinden. Trotz Friktionen setzte sich die Auftragstaktik, die damals noch gar nicht so hieß, durch. Doch auf taktischer Ebene kämpfte das preußische Heer unverändert in der Bataillonskolonne, eine Formation aus dem Jahr der Befreiung. Die Folgen waren zum Teil hohe Verluste bei der Befreiung Schleswig-Holsteins und im

Reichseinigungskrieg. Chancen wurden leichtfertig vertan. Moltke kämpfte bis zuletzt darum, die Verantwortung auch auf taktischer Ebene weiter hinunter zu delegieren. Ihm schwebte mindestens die Kompanieebene vor. Nur so glaubte er jenes Maß an Flexibilität zu gewinnen, dass den taktischen Erfolg in einen operativen oder gar strategischen Sieg umwandeln könnte.

Der militärischen Führung drohte dann auch beim deutsch-französischen Krieg fast der völlige Kontrollverlust, als ganze Korps in einer Fehlinterpretation der Lage Schlachten begannen, die so nie geplant waren. Es zeichnet die Preußen aus, dass diese Initiative nicht bestraft wurde und es war der Moment eines militärischen Genies, der die Widersprüchlichkeit von striktem Gehorsam und selbstständigem Handeln erkannte und ordnete. Helmut von Moltke, Generalstabschef von 1857 – 1888, erkannte, dass eine Delegation der Verantwortung auf Korpsniveau nicht ausreichte. (Senger, 2011, S. 29) Er erkannte auch, dass der Führer vor Ort, der mit dem Blick in das Gelände, nicht warten kann, sondern Entscheidungsfreiheit braucht. Nur so kann er jede taktische Möglichkeit nutzen und in einen Erfolg ummünzen. Moltke war es, der erkannte, dass es damit dann fortan zwei unterschiedliche Führer geben würde. Einer, der wie bisher in Kenntnis von Personal und Gelände von vorn führt und jede Chance nutzt. Und einen, der an der Lagekarte sitzt und das große Ganze im Auge behält. Das, was Friedrich der Große bisher allein

auf seinem Feldherrnhügel getan hatte, wurde nun aufgeteilt. Und mit dieser Aufteilung der Aufgaben kam es auch zu einer Dezentralisierung der Macht. Die Suche nach einer Klammer, die diese beiden so unterschiedlichen Führer in ihren Bedürfnissen vereinen konnte, ist das eigentlich Geniale an Moltke. Er erfand das „Führen durch Direktiven“. Hier gab er nur eine eigene Absicht vor und diese war jedem Soldaten bekannt zu machen. Im Verlaufe der Schlacht sollte jeder Soldat dann sein Handeln an dieser Absicht ausrichten. Mit, ohne oder gegen einen Befehl. Die Auftragstaktik war geboren. Senger nennt von Moltke zu Recht auf Grund dieser Analyse von neuen militärischen Dimensionen zu Recht den Wegbereiter der Auftragstaktik. (Senger, 2011, S.29)

1888, in seinem letzten Dienstjahr gelang Moltke der Durchbruch. Die Bataillone und Regimenter zogen fortan als Kompaniekolonnen in die Schlacht. Damit wurden Bataillone und Regimenter nicht mehr geschlossen in den Kampf geführt. Jetzt konnte auf dieser Führungsebene Kräfte, Mittel und Zeit selbstständig koordinieren. Viel wichtiger war aber das Recht und die Möglichkeit, Reserven zu bilden. Denn militärisch gesehen ist eine Reserve eine Truppe ohne Auftrag, die durch ihren Führer nach eigenem Belieben eingesetzt werden kann. Damit waren Regiments- und Bataillonskommandeure plötzlich in der Lage, feindliche Einbrüche selbstständig aufzufangen, Gegenangriffe durchzuführen und eigene Truppe zu verstärken. Unterhalb der Bataillonsebene, als auf Kompanieebene, wird die Reserve dann so klein, dass

sie keine taktische Rolle mehr spielt. Deswegen macht sie dort keinen Sinn. Aber durch Moltkes Neuerung, die Kompaniechefs im Gefecht selbstständig im Gefecht führen zu lassen, delegierte den geschlossenen Einsatz der Kräfte in der Hierarchie hinunter. Kompaniechefs und Zugführer wurden nun frei in ihrer Entscheidung und konnten führen, Chancen nutzen und selbstständig agieren. (Milotat, 2002, S. 12ff)

Diese Idee der Organisation ist revolutionär und bis heute in jeder westlichen Armee Standard. Es macht den Kompaniechef zu einem Element, der Schlachten entscheiden kann.

Doch es war keineswegs von Anfang an klar, dass sich mit dieser Neuorganisation auch das Führungsprinzip der Auftragstaktik durchsetzen oder aber zur DNA aller deutschen Armeen bis heute gestalten würde. Der offensichtliche Widerspruch von striktem Gehorsam auf der einen Seite und der Freiheit des Handelns auf der anderen Seite schien ein nicht zu lösendes Dilemma. Wie sollte man in Führung, Erziehung und Ausbildung, den Kernelementen des militärischen Führers zur Formung einer leistungsstarken Armee, diesen Gegensatz lösen? Die Lösung lag in einer Weiterentwicklung des Führens durch Direktiven, welches von Moltke schon praktiziert hatte. Die Klammer um Gehorsam und freiem Handeln wurde „die Absicht der übergeordneten Führung“. Damit wurde nicht länger der Befehl des übergeordneten Führers zum bestimmenden Parameter sondern der Zweck, die Absicht, die mit diesem Befehl erreicht werden sollte. Damit war und ist der militärische Führer

nicht nur verpflichtet, Mittel, Personal und Zeit für einen Auftrag zur Verfügung zu stellen. Er muss seinen Untergebenen auch die Freiheit geben, lagebezogen von diesem Auftrag abzuweichen. Diese Abweichung kann heute so weit gehen, dass der Untergebene einen Auftrag überhaupt nicht durchführt, wenn er annimmt, dass sein Vorgesetzter den ursprünglichen Befehl nicht gegeben hätte, wenn er über die gleichen Informationen verfügen würde, wie es sein Untergebener jetzt tut. Nicht formaler Kadavergehorsam war nun Grundvoraussetzung, nicht Buchstabengetreues Befolgen bestimmte nun das Militär, sondern innere Disziplin, Haltung und unbedingter Wille zur Pflichterfüllung.

Dies führte innerhalb der neuen deutschen Streitkräfte zu erheblichem Widerstand. Allein das Wort „Auftragstaktik“ war lange ein Schimpfwort ihrer Gegner für diese neue Philosophie. Diese Offiziere waren der Überzeugung, auch und gerade mit den Erfahrungen der vergangenen Kriege, dass die Auftragstaktik unabänderlich in Chaos enden müsse. Es bekümmerte diese Offiziere, dass Deutschland, wegen seiner geopolitischen Lage von überlegenen Feindkräften umringt und so jeden nur erdenklichen Vorteil nutzen müßend, gerade in einem Kernbereich militärischer Ordnung experimentiert. Mit Sorge sah man, dass KEINE andere ernstzunehmende militärische Macht in Europa einen ähnlichen Weg beschritt. Im Gegenteil, gerade im angelsächsischen Bereich schien sich gerade wegen der zunehmenden Komplexität des Schlachtfeldes eine zunehmende Zentralisierung der Machtstrukturen

abzuzeichnen. Die Diskussion zwischen Bewahrern und Erneuern hielt an. Die Bewahrer, als Gegner der neuen Philosophie, kritisierten das Wort „Auftrag“ als Teil des Befehls und stilisierten den Konflikt hoch zu „Auftragstaktik contra Befehlstaktik“.

Dabei unterlagen sie einem entscheidenden Irrtum. Auch die Auftragstaktik kommt nicht ohne Befehl und ohne Gehorsam aus. Im Gegenteil: sie verlangt sogar mehr und innere Disziplin. Denn der Soldat, der jedes Mittel, auch die Befehlsverweigerung, einsetzen darf, um ein übergeordneten Zweck zu erreichen, muss

- 1) Unter Umständen mehr leisten als ursprünglich von ihm erwartet wurde
- 2) Sich für seine selbstständige Entscheidung später vor seinem Vorgesetzten verantworten
- 3) Sich auch für ein Nichthandeln verantworten.

Leistenschneider identifiziert denn auch einen Bewahrer als denjenigen, der den Begriff „Auftragstaktik“ prägte. Es ist Generalleutnant von Boguslawski, der noch 1892 schreibt, er habe erhebliche Zweifel, dass die Auftragstaktik tragfähig sei. Man kann beim Lesen des Originalzitates den Spott des Dreisterne-Generals förmlich hören: „Ob wir mit unserer Auftragstaktik auf dem richtigen Weg sind, dass ist die große Frage.“

(Leistenschneider, 2002, S. 101)

Es waren schließlich zwei ausländische Konflikte, die der Auftragstaktik zum Sieg verhalfen. Zunächst die Analyse des Burenkrieges in Südafrika. (Senger, 2011, S. 29) Die

Deutschen kamen bei der Analyse des Konfliktes zu dem Ergebnis, dass die angelsächsische Taktik zu unflexibel und zu langsam auf den Partisanenkampf der Buren reagierte. Tatsächlich konnten die Briten den Konflikt nur gewinnen, weil sie die Angehörigen der Buren in Konzentrationslager brachten. Die Buren gaben auf, als sie von den Zuständen in den Lagern hörten. Militärisch waren die Briten den Buren, die selbstständig und flexibel kämpften, zu keiner Zeit gewachsen. Der zweite Konflikt war der japanisch-russische Krieg. Die Japaner, die neben Kanonen und Schiffen aus der Rüstungsschmiede Krupp und HDW auch die Auftrags-taktik nach Fernost exportierten, vernichteten im Krieg 1904/05 die russische Flotte. In einzelnen Seegefechten verloren die Russen die gesamte Flotte und versenkten im Gegenzug ganze drei feindliche Torpedoboote. (Stern, 27. Mai 2005)

1906 endete dann auch die Debatte. Das Exerzierreglement der Infanterie machte es jetzt zur Pflicht des militärischen Führers, eine Abweichung vom Auftrag zu prüfen. Die Frage nach der wesentlichen Lageänderung, die einen bisher gefassten Entschluss oder einen gegebenen Befehl außer Kraft setzte, hielt Einzug in deutsche Befehlsschemata. Man muss es sich auf der Zunge zergehen lassen, um die Dimension zu erkennen. Ein deutscher Offizier hat die Pflicht, den ihm gegebenen Befehl fortlaufend auf Zweckmäßigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls zu verwerfen. Sie wurde in Führung, Erziehung und Ausbildung und trainiert und wird es noch heute. (Senger, 2011, S. 29)

In typisch deutscher Manier wurde diese Neuerung dann auch mit einer Gründlichkeit in die Ausbildung integriert, die Deutschland zu Höchstleistungen motiviert oder an den Abgrund führt. Die zufällig gefundenen Ausbildungsunterlagen eines Weltkriegssoffiziers aus den 30er Jahren retteten auch 22 Planübungen in die heutige Zeit. Planübungen simulieren Kriegssituationen und sollen Gedankenprozesse schulen. Die Teilnehmer sollten zeigen, wie sie ein militärisches Problem lösen würden. Am Ende steht stets ein Plan, wie man das Gefecht beginnt. In den meisten Armeen (auch in der norwegischen) wird bis heute so trainiert. Zumeist ist es „paperplay“ ohne reale Truppe. Diese Planübungen aus den 30er Jahren zeichneten sich jedoch dadurch aus, dass nur 4 einen Gedankenprozess trainierten. ALLE 18 anderen stellten den Übungsteilnehmer über kurz oder lang in die Situation, den gegebenen Befehl überprüfen zu müssen, eventuell verwerfen zu müssen und anzugeben, wie sie weiter agieren sollen. D.h. welchen neuen Befehl sich die Übungsteilnehmer selbst geben, um die Absicht der übergeordneten Führung umzusetzen. (Uhle-Wettler, 1992, S. 135)

Bis heute wird in der Offizier- und Unteroffizierausbildung die wesentliche Lageänderung trainiert. Es handelt sich dabei immer um Situationen, in denen der verantwortliche Führer auf sich gestellt eine weitreichende Entscheidung treffen muß, die ihn von seinem ursprünglichen Auftrag abweichen läßt und ihn zwingt, sich zwei Fragen zu stellen:

- 1) Was kann ich beitragen, damit mein Vorgesetzter seine Absicht umsetzen kann?
- 2) Hätte er mir meinen Befehl auch gegeben, wenn er wüsste, was ich jetzt weiß?

Um diese beiden Fragen qualifiziert zu beantworten, braucht ein Führerkorps ein gemeinsames Verständnis von der Absicht der übergeordneten Führung. Diese Erkenntnis hat dazu geführt, dass jeder Dienstposteninhaber mindestens einen Level höher ausgebildet ist, als es sein taktischer Dienstposten erforderlich macht. Bei Offizieren geht die Bundeswehr noch einen Schritt weiter und bildet jeden Offizier vom Leutnant an so aus, dass er befähigt ist, Bataillone operativ zu führen. Es ist Teil der deutschen Zulassung zum Offizier und wird schriftlich abgeprüft. Stabsoffizier kann nur werden, wer einen obligatorischen Lehrgang für Landstreitkräfte besucht hat. Dieser Lehrgang befähigt den Teilnehmer zum Führen einer Brigade. In jeder dieser Ausbildungen ist die Bearbeitung von wesentlichen Lageänderungen zentraler Teil des Lehrplans. So soll jeder Führer auf jedem Niveau in die Lage versetzt werden, auf dem Level seiner nächsthöheren und zum Teil sogar drei Hierarchiestufen vorgesetzten Ebene mitzudenken, dass Gefecht zu lesen und entsprechend der Absicht seiner übergeordneten Führung zu handeln. Doch die Entwicklung der Auftragstaktik war damit noch nicht abgeschlossen. Zwar wurden die behandelten Elemente der Auftragstaktik schon 1894 und 1908 in die deutsche Felddienstordnung implementiert. Und wie

erwähnt machte die Infanterie sich die Führungskultur 1906 in ihrem Exerzierreglement zu eigen. Doch weg vom Befehl hin zur Erziehung zum selbstständigen Denken und Handeln war es noch ein weiter Weg. Selbstständiges Handeln im Militär wirkte auf die damaligen Zeitgenossen wie ein Affront oder wie ein Ding der Unmöglichkeit. So kommentiert der bekannte Soldat und Dichter Rudolf G. Binding die laufende Nr. 38 der Felddienstordnung, die da lautet:

„So bleibt entschlossenes Handeln das erste Erfordernis im Kriege. Ein jeder -der höchste Führer wie der jüngste Soldat- muss sich stets bewusst sein, dass Unterlassen und Versäumnis ihn schwerer belasten als ein Fehlgriff in der Wahl der Mittel.“

Bindings Kommentar dazu:

*„Unerhört kühn so etwas! Die Zusammenstellung vom höchsten Führer und jüngstem Soldaten! Diese Forderung an ein Millionenheer! -das machen sie<sup>2</sup> uns nicht nach. Die französische Felddienstordnung hat keine ähnliche Bestimmung...Keineswegs hat man aber immer entschlossenes Handeln als erstes Erfordernis im Kriege empfunden.“<sup>3</sup>*

Diese Einschätzung trifft zu. Kein Gegner, zum Teil bis heute nicht, erhebt selbstständiges Handeln zur

---

<sup>2</sup> Die Gegner Deutschlands. Auch damals schon ein Großteil der restlichen Welt.

<sup>3</sup> Zitiert nach Millotat, 2002, S17.

Leitmaxime seiner Soldaten.<sup>4</sup> (Millotat, 2002, S.17) In der deutschen Alltagssprache der Soldaten hat sich die geschwungene Formulierung Bindings etwas abgeflacht. Nichts desto trotz sind die beiden Sprichwörter „Lieber eine falsche Entscheidung als überhaupt keine!“ und noch weiter vereinfacht im Unteroffizierkops mit den Worten „Wenn Scheiße, dann Scheiße mit Schwung“ ständige Begleiter des deutschen Soldatenalltags in jeder Dienstgradgruppe.

Der Ausbruch des ersten Weltkrieges sollte erstmalig Überlegenheit der neuen Konzeption auf europäischem Boden unter Beweis stellen. Das Ergebnis ist die Geburtsstunde eines Mythos, der bis heute die Auftragstaktik zum „heiligen Gral“ deutscher Streitkräfte macht. Am Anfang stand erneut ein militärisches Problem. Ebenso wie der Feind stand Deutschland überraschend vor der Frage, wie man ein tiefgestaffeltes Stellungssystem durchbrechen kann ohne zeitgleich die Reserven des Feindes durch Artillerie zerschlagen zu können. Denn soweit reichte die eigene Artillerie nicht. Der Erfolg eines Angriffs hing damit entscheidend davon ab, ob der Durchbruch gelang, bevor der Feind seine Reserven an der Einbruchstelle zusammenziehen konnte. Zeitmangel in der taktischen Gefechtsführung wurde damit das entscheidende Problem. Deutschland, von Anfang an in diesem Krieg unterlegen, hatte mit diesem Problem noch viel schärfer zu rechnen

---

<sup>4</sup> Auf die Ausnahme USA und deren Annäherung an das selbstständige Handeln wird später eingegangen.

als die Entente, die selbst zu den schlechtesten Zeiten um den Faktor drei überlegen war.

Beide Kontrahenten lösten dieses Problem auf sehr unterschiedliche Weise. Es ist ein weiterer Mythos der Geschichtsschreibung, dass im Ersten Weltkrieg die Männer nur in Gräben saßen und auf ein Stück Metall warteten, das ihnen in den Kopf flog. Ohne Plan. Ohne Strategie. Im Gegenteil. Auch und insbesondere an der starren Westfront, wo der Krieg viel statischer geführt wurde als im Osten. Zahlreiche Neuerungen der Kriegsführung in Technik, aber auch insbesondere in Strategie und Taktik wurden auf diesen Schlachtfeldern geschaffen. Das Buch von Herrn Oberst Groß dazu ist nur zu empfehlen.<sup>5</sup> Gleiches gilt für das weniger wissenschaftliche aber anschauliche Buch „In Stahlgewittern“ von Ernst Jünger. Es ist ein Meisterwerk über den Ersten Weltkrieg von diesem großartigen Schriftsteller.

Die Entente entwickelte den Ansatz, große, gepanzerte Fahrzeuge auf Ketten zu bauen und diese mit schweren MGs und Kanonen zu bewaffnen. So sollte Stoßkraft erzeugt werden, die eigene Truppe geschont werden. Die Deutschen erkannten diesen Ansatz, misstrauten ihm aber.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Siehe Literaturverzeichnis.

<sup>6</sup> Angeblich war es für deutsche Führung zunächst undenkbar, dass man die Panzer überhaupt durch Landstreitkräfte führen könnte. Da angeblich nur die Marine Erfahrung mit großen und schweren Feuerplattformen in Form ihrer Schiffe hatte, wurde die Sache zunächst ihr übergeben. Bis heute werden deswegen in der deutschen

Nach den hohen Verlusten der ersten Kriegsjahren<sup>7</sup> entwickelte Deutschland deswegen ab 1917 und wegen der eigenen Ressourcenknappheit ein neues und bewegliches Angriffsverfahren. Die Mittel waren Infanterie, Artillerie und -eben- Führen mit Auftrag. Ziel war ein höheres Maß an Flexibilität, Beweglichkeit, Überraschung und Schnelligkeit. Die Überraschung wurde durch ein neues Artillerieschießverfahren gewährleistet, das ein Einschießen unnötig machte. Feindliche Artillerie wurde mit Gas bekämpft, die Infanterie wurde im Verbund mit der Artillerie dann „in die Stellung geschossen“, das heißt, massiv von Artillerie im Angriff unterstützt. Dabei wurde die Infanterie neu gegliedert in sogenannten Stoßtrupps oder Sturmabteilungen. Sie waren ausgerüstet mit leichten MGs, Handwaffen, Handgranaten, Flammenwerfern und Granatwerfern. So sollten sie hinter der Feuerwalze der eigenen Artillerie die feindliche Hauptkampflinie abtasten und Schwachstellen finden. War eine solche Schwachstelle identifiziert, erfolgte der Einbruch ohne Rücksicht auf offene Flanken und liegendebliebene Feindteile. Ziel war der Durchbruch durch das Stellungssystem. Schwere Deckungstrupps folgten und gaben Deckung.<sup>8</sup> Ziel der Infiltration war ein ungeplanter

---

Panzertruppe zahlreiche Kommandos und Begriffe aus der Marine verwendet.

<sup>7</sup> Insbesondere nach der dramatischen Erfahrung von Verdun 1916.

<sup>8</sup> Damit war übrigens eine weitere entscheidende Neuerung eingeführt, die das Gefechtsfeld bis heute prägt: Feuer und Bewegung. Keine Bewegung ohne Feuer. Kein Feuer ohne Bewegung.

Einbruch auf taktischem Level, der dann zum strategischen Durchbruch ausgeweitet werden sollte. Die OHL (Oberste Heeresleitung) gab die Weisung heraus: „Trotz aller planvollen Vorbereitung und genauer Regelung rollt ein Angriff nicht mechanisch ab, die Führer müssen führen, jedermann selbstständig handeln.“ (Groß, 2002, S. 152)<sup>9</sup>

Diese neue Taktik wurde unter dem Namen „Gefecht der verbundenen Waffen bekannt“ und ist bis heute Kern jeder taktischen Ausbildung der deutschen Streitkräfte. Lediglich im Jahr 1999 wurde es vor dem Hintergrund des erweiterten Aufgabenspektrums in „Operation verbundener Kräfte“ umbenannt. Es ist eine Gefechtsform, die vom Mitdenken insbesondere der Kampfunterstützungstruppen lebt. Dies gilt auch und insbesondere für die Kompanieebene. Der Verfasser ist selbst fast sechs Jahre Kompaniechef der Panzergrenadiertruppe und der Fallschirmjägertruppe gewesen. Er hat verstärkte Kompanien beider Truppengattungen im Gefecht, im Manöver und bei Operationen im erweiterten Aufgabenspektrum geführt und weiß: der Kompaniechef führt auf dem dreidimensionalen Gefechtsfeld 15 bis 20 Elemente am Funkgerät. Artillerie, Pioniere, Heeresflieger, Flugabwehr, Close Air Support, Naval Gunfire, fremde Kampftruppengattungen, Aufklärung. Jede mit besonderen, eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Der

---

<sup>9</sup> Geholfen hat das nicht. Deutschland erreichte taktische Erfolge, war aber nicht in der Lage, ohne Tanks oder LKWs den Kampf in die Tiefe zu tragen.

Kompaniechef selbst führt mit Blick in das Gelände, mit rudimentärer Karte, ohne Stabelement, dass ihn entlasten könnte. Er ist dem Gefecht so nah wie kein anderer militärischer, taktischer Entscheider. Dazu ist er darauf angewiesen, dass jeder seiner Unterstützer das Gefecht mitliest, Feind, Gelände und Absicht fortlaufend interpretiert und mitdenkend handelt. Der sehr gute Kompaniechef hat seine originären Teileinheiten und Züge im Griff. Der exzellente Chef kann das auch über alle Unterstützer sagen. Und am Ende wird der Sieg nicht zum Ergebnis eines einzelnen Genius, sondern ist eine Teamleistung. Die Niederlage hingegen kann insbesondere bei unterlegenen, eignen Kräften schon am Versagen eines einzelnen Elementes liegen. Das kann auch der Kompaniechef selbst sein. Der Verfasser hat sogar erlebt, daß schwache Kompaniechefs durch fähige Untergebene und Unterstützungskräfte trotzdem zum Erfolg kamen.

Diese Erfahrungen über das Gefecht der verbundenen Waffen, das Führen mit Auftrag und den selbstständigen Entschluss auch gegen einen ausdrücklichen Befehl prägten die deutschen Streitkräfte. Die jungen Frontoffiziere jener Generation nahmen sie mit und bekamen sie in ihr Herz tätowiert. Unter ihnen Namen wie Rommel, Guderian, von Kleist, Mannstein. Wer eines der wenigen noch erhaltenen Exemplare „Infanterie greift an“ von Erwin Rommel in Händen hält und über etwas militärische Expertise verfügt, wird dies sofort erkennen. Diese Offiziere sollten ihre Erfahrung in den nächsten

Krieg mitnehmen und so einen neuen Mythos begründen, den es so nie gegeben hat: den Blitzkrieg.

Das deutsche Militär lieferte einen intensiven Kampf, der die immer stärker ausgeprägte Auftragstaktik immer mehr zum festen Bestandteil der Armee machte. Vorschriften wurden angepasst, der deutsche

Entschlussfassungsprozess immer mehr ausgereift und ausgebildet. Insbesondere der Auswertung des Auftrages mit dem Bestandteil der Prüfung einer wesentlichen Lageänderung gewann an Bedeutung.

Kein Geringerer als Charles de Gaulle attestiert mit Blick auf den Ersten Weltkrieg:

„Wie sonst könnte man die dauernden erfolge der deutschen Heere gegen so viel Gegner erklären.

Insgesamt hatten sie 1,7 Millionen Gefallene. Aber besser ausgebildet als irgendjemand sonst, fügten sie ihren Gegnern 3,2 Millionen Gefallene zu. Sie verloren 750 000 Gefangene, aber sie machten 1,9 Millionen Gefangene.“ (Uhle-Wettler, 1992, S.135)

Trotzdem muss es in aller Deutlichkeit gesagt werden, dass dieser Versuch, das taktische Niveau zum Schicksal des strategischen zu machen letztendlich gescheiter ist.

Ohne die Operation Michael im Jahr 1918 hier in epischer Breite darzustellen, soll sie stellvertretend dafür dienen, wie taktische Erfolge leichtfertig verspielt wurden oder eben NICHT zum strategischen Durchbruch reichten.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Weiterführend sein hier der sehr gute Aufsatz über die „Operation Michael“ von Christian Haller empfohlen. Die Michael-Offensive im Fruehjahr 1918 – eine Materialschlacht und ihre

Um insbesondere dem historisch nicht informierten, deutschen Lesern dieser Arbeit keine Hoffnung zu machen: genutzt hat alles nichts. Deutschland hat den Krieg verloren.

Als Deutschland jedoch nach dem Ersten Weltkrieg auswertete, warum es verloren hat, kamen entsprechende Kommissionen zu einem erstaunlichen Ergebnis. Nicht etwa zu viel Feind war die Ursache<sup>11</sup>. Nein, die Dolchstoßlegende<sup>12</sup>, Führungsfehler und eine Verfälschung der Angriffspläne, insbesondere des Schlieffenplans, wurden als Ursache gesehen.

Während es also auf strategischer Ebene zu einem fast naiv zu nennenden Fazit kam, wurde auf taktischer Ebene eine sehr professionelle und konsequente Auswertung vorgenommen. In den Jahren zwischen dem Ende des Ersten Weltkrieges und der Machtergreifung der Nationalsozialisten war das Schicksal der deutschen Verteidigung in die Hände von von Seeck gelegt. Er führte die Reichswehr und fügte den deutschen Streitkräften ein weiteres bis heute nachwirkendes Erbe hinzu. Während ganz Europa den Ersten Weltkrieg

---

militärjournalistische Perzeption in: Christian Meierhofer/Jens Woerner, Der Erste Weltkrieg und seine Darstellungsressourcen, Göttingen, 2015.

<sup>11</sup> Man war damals noch in Deutschland der Meinung getreu dem Sprichwort „Viel Feind, viel Ehr“. Das es zu viel der Ehre gewesen sein könnte, dass kam nicht in Betracht.

<sup>12</sup> Eine Propagandalüge. Angeblich wäre das deutsche Heer ungeschlagen und politischer Verrat hätte zum Verlust vom Ersten Weltkrieg geführt. Der Begriff der Dolchstoßlegende ist in Deutschland obligatorisch.

dahingehend auswertete, dass ein Stellungskrieg die Zukunft sei, kam von Seeckt zu anderen Ergebnissen. Er wusste, dass auch in einem weiteren Waffengang Deutschland unterlegen an Kräften sein würde. Entsprechend folgerte er mit den Erfahrungen des Weltkrieges im Hinterkopf:

- Wer unterlegen ist, muss sich beweglich verteidigen.
- Wer sich beweglich verteidigt, der muss angreifen.

Angriff wurde und ist es bis heute, zur bestimmenden Maxime. Selbst in der Verteidigung, die in dieser Zeit überhaupt erstmalig ausgebildet wurde, war der Gegenangriff die Krone der Handlungsoptionen. Die extremen Rüstungsbeschränkungen, die den Deutschen auferlegt wurden, führten zu einem totalen Mangel an modernen Waffensystemen. Die Auftragstaktik, jetzt festes Element des deutschen Militärs und schon da als etwas weltweit Einzigartiges interpretiert und die bewegliche Kriegsführung sollten diesen Mangel bei einem weiteren Waffengang kompensieren.<sup>13</sup> Um diese neue, bewegliche Taktik zu

---

<sup>13</sup> Deutschland hatte stets das geostrategische Problem, zwei offene Flanken zu haben. So wurde im Westen Frankreich, das erst nach dem letzten Weltkrieg durch einen langen Aussöhnungsprozess zum heute engsten Alliierten Deutschlands geworden ist, als Bedrohung empfunden. Noch der Vater des Verfassers lernte in der Schule, dass Frankreich Deutschlands „Erbfeind“ sei. Und im Osten lag Russland. Das Verhältnis war stets ambivalent. Das Trauma einer russischen Invasion wirkte jedoch lange nach. Die Erfahrungen von 1945 und den Invasionen zuvor ließen in Deutschland stets das Gefühl zurück, von Feinden umzingelt zu sein. Der eigene NATO-Beitritt konnte dieses Gefühl nie ganz eliminieren. Erst die NATO-Osterweiterung,

üben, fehlten der Reichswehr die Mittel. Es blieb bei Planspielen und LKWs, die Panzer simulierten. (Groß, 2002, S. 156ff)

Dann übernahmen die Nationalsozialisten die Macht in Deutschland. Und sie gaben den Militärs all die Mittel, nach denen man sich dort verzehrte. Die Idee des beweglich geführten Gefechts und die Auftragstaktik trafen nun auf Mittel, die wie geschaffen füreinander waren: Verbrennungsmotor, Panzer, Funk. Deutschland baute extra leichte Panzer, um die Mobilität zu erhöhen. Um die Unterlegenheit dieser Panzer zu kompensieren und um Stoßkraft zu entwickeln, wurde nach langer Diskussion diese neue Truppengattung nicht als Infanterieunterstützung eingesetzt sondern im geschlossenen Großverband. Die Begeisterung für diese Idee und die Überzeugung, dass die eigene Führungsphilosophie überlegen sei, machten den Angriff zum Dogma. Verteidigung und Verzögerung wurden

---

die ganz wesentlich von der deutschen Regierung vorangetrieben wurde, sorgte dafür, dass Deutschland seit Ende der 1990er Jahre „von Freunden umzingelt“ ist. Gleichzeitig erkannte Deutschland 1990 erstmals seine Grenzen an und bekam diese Anerkennung auch zurück. BIS zu diesem Status war es ein langer Weg, der fast 120 Jahre und zwei Weltkriege brauchte. Die Erstarkung des front nationale in Frankreich mit seiner deutschfeindlichen Politik und die Krimkrise rütteln damit an bereits vergessen geglaubten, deutschen Urängsten. Gleichzeitig entwickelt Russland eine ausgesprochen Agressivität. Das Resultat ist, dass Deutschland im Januar 2016 den Beschluss fasste, seinen Wehretat von 33 Mrd. Euro Schrittweise jedes Jahr um 4 Mrd. Euro bis auf 125 Mrd. Euro zu erhöhen.

kaum noch ausgebildet. Allenfalls dienten sie der Vorbereitung des Angriffs.<sup>14</sup>

Aus der Reichswehr wurde die Wehrmacht. Eine schnelle Aufbauphase begann. Motorisierung, Ausbildung und Ausrüstung hielten mit der schnellen Aufbauphase nicht Schritt. Die damalige zentrale Vorschrift war die HDv 300 Truppenführung, erlassen 1939. Sie forderte die Erziehung zu einem selbstständigen, tatkräftigen Führer, der im Sinne der übergeordneten Führung handelt. (Sigg, 2014, S. 73ff) Die Auftragstaktik wurde dort als DIE zentrale Führungsphilosophie vorgestellt. Es ist die endgültige Manifestierung der neuen Idee in das deutsche Vorschriftenwesen. Trotzdem. Als Deutschland in den Krieg eintrat, war die Wehrmacht mit Nichten jene hochtrainierte Kampfmaschine, als die sie oft bis heute verkauft wird. Hitler rechnete gar nicht mit einem Krieg gegen den Westen. Von einer Strategie oder gar einem Blitzkriegskonzept konnte keine Rede sein. (Frieser, 1996, S.16ff) Der Polenfeldzug hätte ebenso gut in einem Fiasko enden können. Auftragstaktik und Gefecht der verbundenen Waffen waren bei den allermeisten Soldaten nicht verinnerlicht. Nur 16 der 157 Divisionen waren damals im Stand motorisiert und im Sinne der Auftragstaktik das Gefecht zu führen. Das Ergebnis war

---

<sup>14</sup> Der Verfasser selbst wurde so ausgebildet, dass auch er im Angriff stets als Krone der Gefechtsarten sah. Jeder der sechs Kommandeure des Verfassers sah hier seinen Ausbildungsschwerpunkt. Und selbst Verzögerungs- oder Verteidigungslagen endeten stets mit einem Gegenangriff zum „Zurückerlangen der Initiative“. Dies gilt für alle Führungsebenen, in denen der Verfasser ausgebildet ist.

eine Ausbildungskampanie, die diesen Mängeln Rechnung trug. (Groß, 2002, S.159)  
Dann kam der Westfeldzug. Trotz bester, vorbereitender Planung im moltkischen Sinn<sup>15</sup> und trotz Vorbereitung auf clausewitzsche Friktionen aller Art wurde der Feldzug gegen Frankreich eine Beinahekatastrophe. Dies war in der Planungsphase schon erkennbar. Ungeklärte Unterstellungsverhältnisse, komplizierte Umgliederungen, divergierende taktische Auffassungen machten das ganze Unternehmen so kompliziert, dass man zur Lösung eventueller Probleme die Handlungsfreiheit der Führer aller Ebenen maßgeblich erhöhte. (Sigg, 2014, S. 234)

Diese Handlungsfreiheit, die sich untrennbar mit der Auftragstaktik verknüpft, brachte dann auch den Sieg. Als ein Beispiel von vielen sollen hier Erwin Rommel und Heinz Guderian dienen. Rommel benahm sich bei Ausbruch des Feldzuges wie ein von der Leine gelassener Schäferhund. Er drängte vorwärts, überschritt die Maas in einer Geschwindigkeit, die sogar seine vorgesetzte Kommandostelle überraschte. Er führte mit Blick ins Gelände (als Divisionskommandeur!), baute selbst mit Fähren, als es dort hakte, führte ein Infanteriebataillon im Sturmangriff und peitschte seine Männer nach vorne, jede taktische Gelegenheit nutzend. Er handelte als Divisionskommandeur wie der Stoßtruppführer des Ersten Weltkrieges, der er einst gewesen war. Dabei

---

<sup>15</sup> „Ein Fehler in der ursprünglichen Versammlung der Heere ist im ganzen Verlauf des Feldzuges kaum wieder gut zu machen!“ Moltke, nach Sigg, 2014, S.234.

improvisierte er fortlaufend und völlig ungeplant. War sein Brückenmaterial aufgebraucht, unterstellte er sich einfach das nächstbeste, daß er fand. In diesem Fall das der Nachbardivision. Als deren schwere Panzer dann über „seine“ Brücke fahren mussten, unterstellte er sich diese auch. Zeitgleich stieß er immer weiter vor. Als ihn ein Haltebefehl erreichte, der dazu diente, den Schulterschluss mit seinen Nachbardivisionen herzustellen, ignorierte er ihn. Als Hitler persönlich am 16./17. Mai den Haltebefehl gab, ging Rommel nicht einmal an das Funkgerät und griff weiter an. Er war zeitweilig so weit in Feindesland eingedrungen, dass nicht nur die Franzosen von Rommels 7. Division als Gespensterdivision sprachen, sondern auch der eigenen Führung zeitweilig völlig unklar war, wo sich Rommels Division aufhielt.

Die Grenze zwischen Auftragstaktik im Angriff und Tollkühnheit ist oft unscharf und das eine schlägt schnell in das andere um.

Gleiches spielte sich bei Guderian ab. Der befehligte sogar ein Panzerkorps. Er schreibt in seinen Memoiren „Ich habe Entschlüsse bis zum Erreichen des Atlantiks bei Abbeville selbstständig gefaßt. Die obere Führung hat vorwiegend einen hemmenden Einfluß auf meine Operationen geübt!“ (Guderian, 1951, S. 82) Auch er überschritt die Maas außergewöhnlich zügig, griff unter ignorieren verschiedener Haltebefehle und mittels selbstständiger Koordination mit der Luftwaffe selbstständig weiter an und zwang damit seiner übergeordneten Führen das Gesetz des Handelns auf. Auf

Rommels Trick des „über Funk nicht erreichbar“ verfiel Guderian nicht. Er wurde stattdessen zwischenzeitlich für einen halben Tag des Kommandos enthoben, weil er seine Vorgesetzten damit konfrontierte, daß deren Kriegsführung zu statisch sei und die seiner Meinung nach nicht erkannten, daß man Frankreich jetzt schlagen könne. Hitlers Haltebefehl konnte bei ihm nur durch eben jene kurzfristige Kommandoenthebung durchgesetzt werden. Doch kaum wieder im Amt machte er weiter wie bisher. Der Haltebefehl galt unverändert, jedoch war Gefechtsaufklärung erlaubt. Guderian nutzte dies, und klärte bis zur Atlantikküste mit seinem Panzerkorps auf. Frankreich war geschlagen. (Sigg, 2014, S. 243ff)

Diesen Mut, gegen Befehle Hitlers zu verstoßen, selbstständig zu handeln und der eigenen operativen Führung das Gesetz des Handelns aufzwingen konnten nur die Männer entwickeln, die in den Schützengraben des Ersten Weltkrieges das selbstständige Handeln gelernt hatten. Guderian und Rommel, aber von Manstein handelten oft und auch später im Verlaufe des Krieges ohne und gegen den ausdrücklichen Befehl Hitlers. Dies war das Geheimnis der Wehrmacht. Obwohl später oft auch von deutscher Seite dieser Waffengang so interpretiert wurde, als handle es sich beim Blitzkrieg um ein geplantes Phänomen muss in aller Deutlichkeit gesagt werden, dass der Zusammenbruch Frankreichs nicht geplant war und die Deutschen von ihrem Erfolg selbst überrascht waren.<sup>16</sup> Hätten nicht Unterführer aller Ebenen

---

<sup>16</sup> Das Buch „Blitzkrieglegende“ von Frieser sei hier nachdrücklich empfohlen.

ständig im Sinne des ganzen gehandelt und bis hin zur Befehlsverweigerung agiert, hätte es diesen Erfolg so nicht gegeben. In zahlreichen deutschen Generalsköpfen waren die Möglichkeiten des Verbrennungsmotors noch nicht angekommen. (Zu Recht wird Guderian bis heute in der Bundeswehr als Vater der Panzerwaffe gefeiert.) Der Frankreichfeldzug zeigt aber auch die Grenzen der Auftragstaktik. Die Dezentralisierung der Initiative führte zum Erfolg und brachte die Alliierten unter Zugzwang. Sie kann aber auch bei Misslingen zum völligen Versagen führen. Hitler, eigentlich ein Fan von absolutem Gehorsam hat seinen Generälen damals (noch) verziehen und sie ausgezeichnet. Der entscheidende Faktor, um in seinen Augen Gnade zu finden, war der Erfolg. Bei Misserfolg wurde die Befehlsverweigerung, die ja DANN Teil der Auftragstaktik ist, hart geahndet. Guderian wurde im Verlauf des Krieges abgesetzt, Manstein seines Kommandos enthoben und Rommel umgebracht. Es wurde immer riskanter, gegen Hitlers Befehle zu verstoßen. Sei es um Truppe zu retten, sei es um Niederlagen zu verhindern.<sup>17</sup> Paulus und der Nichtausbruch der 6. Armee zeigen, wohin es führt, wenn ein Unterführer sich nicht mehr traut, eigene Entscheidungen entgegen seinem Befehl zu treffen. Denn Auftragstaktik heißt für den Untergebenen handeln und entscheiden zu müssen. Für den Vorgesetzten heißt es aber, u.U. mit den Fehlern seines Untergebenen leben zu müssen. Das ging unter Hitler nur außerordentlich eingeschränkt. Zum Teil hing man am Ende von der

---

<sup>17</sup> Und um nichts Anderes ging es ab 1942 in der Wehrmacht mehr.

persönlichen Sympathie oder der Tagesverfassung des Diktators ab. Trotzdem finden sich bis zum letzten Tag großartige Beispiele aus Waffen-SS und Wehrmacht, bei der die verantwortlichen Offiziere sogar ihren Tod in Kauf nahmen, um Menschenleben zu retten oder taktische Vorteile zu erkaufen. Als Beispiel soll hier SS-General Hausser dienen, der, um ein zweites Stalingrad zu verhindern, entgegen Hitlers Befehl die Stadt Charkow räumte.<sup>18</sup>

Der Auftragstaktikanalytiker Uhle-Wettler hält dann auch mit Ende des Zweiten Weltkrieges die Auftragstaktik für tot. Man lese dazu nur seinen Artikel „Auftragstaktik – was ist das? Können wir sie wiederbeleben?“<sup>19</sup> aus dem Jahr 1992. Natürlich gibt es im wissenschaftlichen Bereich keine These ohne Widerspruch. Und das Zentrum für Innere Führung der Bundeswehr (ZInFu) in Koblenz wäre bass erstaunt über eine These, die den Tod der Auftragstaktik diagnostiziert. Dort hat man bis heute seit Bestehen der Bundeswehr den Auftrag, diese Führungsphilosophie weiter zu entwickeln und den jeweiligen Konflikten der Nation anzupassen. Diese Weiterentwicklung begann dann auch direkt mit den Erfahrungen der Verbrechen der Nationalsozialisten. Oberst Wolf Graf von Baudessin, einer der Gründerväter der Bundeswehr hält dazu fest, dass das Infanterieexerzierreglement von 1906 zwar in der Lage war, taktische Vorteile durch planmäßigen Ungehorsam zu erlangen. Dass dieser Ungehorsam aber nicht geeignet

---

<sup>18</sup> Hausser wurde im Übrigen nicht hingerichtet.

<sup>19</sup> Siehe Literaturverzeichnis

war, Kriegsverbrechen zu verhindern. Er erklärt, dass der Missbrauch der soldatischen Tugenden durch Auftragstaktik nicht verhindert werden kann. Politischer Wille beschränkt die Freiheit des militärischen Führers. Hitlers Haltebefehle und Eingriffe über alle Hierarchieebenen hinweg sind leuchtendes Beispiel, wie man Auftragstaktik vernichtet. Und das Beispiel Hitler zeigt auch, dass es bei der Auftragstaktik bis eben nur um einen taktischen Vorteil ging. Es war reines Soldatenhandwerk. Das sollte sich ändern. Baudessin wagte deswegen eine entscheidende Modifikation. Der Soldat aller Ebenen sollte sich in Zukunft nicht mehr nur fragen „Was will meine übergeordnete Führung? Und wie kann ich dazu beitragen?“ Sondern auch fragen „Wozu/wogegen will meine übergeordnete Führung das?“ Ziel war es, die Auftragstaktik um eine moralische Komponente zu bereichern und den Soldaten zusätzlich zu den soldatischen Pflichten gewissermaßen mit einer moralischen Überzeugung auszustatten. Diese innere Haltung, diese moralische Überlegenheit ist heute in der Bundeswehr gemeint, wenn man von Innerer Führung spricht.<sup>20</sup> (Senger, 2011, S.30)

Die Bundeswehr jedenfalls, jetzt erstmalig eine deutsche Streitmacht, die nicht im „eigenen Saft“ kochte, sondern

---

<sup>20</sup> Die Innere Führung ist ein eigenes Themenfeld, daß zwar eng mit der Auftragstaktik verwoben ist, jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Nur so viel sei dem historisch interessierten Leser verraten, daß das Konzept der Inneren Führung mit einem Konzept der Waffen-SS, nämlich die „Innere Überwindung des Gegners“ vergleichbar ist. Den Mythos, beide Konzepte stünden in Zusammenhang konnte der Verfasser nicht belegen.

in die NATO eingebunden war, machte ihren Alliierten Kummer. Als sie 1955 aufgestellt wurde, pflegte sie die Auftragstaktik intensiv, das Gefecht der verbundenen Waffen noch intensiver und kämpfte nun im multinationalen Rahmen. Zur Verteidigung Westeuropas wurde durch die NATO der General Defense Plan entwickelt. Der legte genau fest, welcher Panzer wo zu stehen und wie zu schießen hatte. Zwei Mal im Jahr wurde der Plan trainiert. Es war eine Kriegssimulation unter realen Bedingungen. Mit einer Deutschen neben einer britischen, neben einer deutsch neben einer französischen, neben einer deutschen neben einer amerikanischen Division. Die Idee war der Kampf Schulter-an-Schulter. Und diese Manöver gingen regelmäßig schief. Denn die Deutschen hielten unter dem simulierten, kommunistischen Ansturm auch dann noch ihre Stellungen, wenn alle Alliierten längst zum Ausweichen gezwungen waren und ihre Kräfte verbraucht hatten.

Und die Bundeswehr lernte weiter. Ein neues Element war das Eingreifen des Truppenführers über alle Hierarchieebenen hinweg, zur schnellen Korrektur von Fehlern und dem Nutzen von Chancen. Was zunächst nach Micromanagement aussieht, ist in Wahrheit ein Weg, den clausewitzschen Friktionen weiter effektiv entgegen zu wirken.

Doch damit begannen auch die Grenzen der Auftragstaktik sichtbar zu werden. In einer Welt, in der ein Untergebener alles darf, wenn es nur dem eigenen Ziel dient, wird es dann schwierig, wenn der Untergebene

diese Freiheit explizit NICHT nutzen soll. Ein detailliertes Vorschriftenwesen bezeugt das. Eigene Kontrollinstanzen werden wichtig und mit Sonderrechten ausgestattet. Das nimmt zum Teil dramatische Formen an. Wer sich über die Blüten, die das in der Bundeswehr treibt, ein Bild verschaffen möchte, dem sei der Artikel von Ulrike Dimmer mit dem Titel „Die Ritter der Drachenburg, erschienen im «Spiegel», 17/2011, ans Herz gelegt. Das Ergebnis ist dann eine Bürokratiefalle. Die Verschriftlichung wird außerordentlich wichtig.<sup>21</sup> Trotzdem wurde die Auftragstaktik zum Exportschlager. Die Amerikaner gaben 1980 eine Studie in Auftrag. Leitfrage: Was ist die Ursache für den enormen taktischen Erfolg und das Durchhaltevermögen der Deutschen im Zweiten Weltkrieg? Beauftragt mit der Studie wurde ein Israeli namens Martin van Creveld. Er ist wirklich absolut unverdächtig, deutschfreundlich zu sein.<sup>22</sup> Sein Fazit:  
Die Dezentralisierung der Verantwortung ließ die Wehrmacht schneller und effektiver operieren als die

---

<sup>21</sup> Dieser Freiheitsbeschränkungsbürokratie paarte sich mit zunehmender Haushaltsknappheit. Knappe Haushalte heißen beim Militär immer mehr Koordinierung und damit mehr Bürokratie, die wiederum mehr Geld kostet. Ein Teufelskreislauf, in dem sich fast alle westlichen Armeen befinden.

<sup>22</sup> Tatsächlich springt den Leser sein Haß gegenüber allem Deutschen bei fast jedem Werk an, daß er verfaßt hat. Es dürfte selbst in Nordnorwegen und Ostpolen schwer fallen, ähnlich feindliche Positionen als Deutscher zu finden. Und der Verfasser weiß wovon er spricht. Er war mit Nordnorwegern in Ostpolen. Eine spannende und prägende Erfahrung.

U.S. Army. Diese hatte alle Macht- und Entscheidungsbefugnis stark zentralisiert. Van Creveld führt diese Dezentralisierung der Macht- und Verantwortungsstrukturen direkt auf die Auftragstaktik zurück. Entsprechend führten die Amerikaner sie ein unter dem Namen mission command. Auch sie erkannten danach die Absicht der übergeordneten Führung als Klammer zwischen Führung und Geführten an. Und auch sie transformierten zumindest gemäß Vorschrift den Befehl zu einer Absichtserklärung. (United States Army, 2003, Field manual No. 6) Im Zuge der Einführung kam es zu Friktionen. Untergebene verstanden sie als Diskussionsgrundlage.<sup>23</sup> Hinzu kam ein weiteres Problem, dass Shamir in seinem Buch „Transforming Command“ beschreibt. Die Personalauswahl der U.S. Streitkräfte hatte ein Offizierkorps geschaffen, daß Befehle befolgte und keine oder nur eine geringe Fehlertoleranz sich selbst und seinen Untergebenen gegenüber hatte. Die Übernahme eines persönlichen Risikos abseits der üblichen Gefahren auf dem Schlachtfeld hatte dieses Klientel nie kennen gelernt. (Shamir, 2011, S. 165)

---

<sup>23</sup> Der Verfasser hat in West Point selbst erlebt, wie in längeren Diskussionen MG-Stellungen und einzelne Schützenstellungen geplant wurden. Auf seine Frage warum man derartige Entscheidungen diskutierte, antwortete man ihm mit großem Ernst, es handele sich um etwas völlig Neues und sprach das deutsch Wort amerikanisch aus: Aufträgtaktik. Heißt: die US Kadetten sprachen das deutsche Wort mit amerikanischem Akzent aus und hielten es für eine ur-amerikanische Erfindung.

## **2.2 Norwegens Weg zur Auftragstaktik**

Dabei hatten die USA diese Entwicklung lange erkannt und versucht, darauf zu reagieren. Der Hintergrund für diese Neuausrichtung war ernst genug. Der kalte Krieg zwang der NATO und damit auch den USA eine einfache Erkenntnis auf: der Warschauer Pakt war an Waffensystemen, Personal und Material zahlmäßig weit überlegen. Bisher dachte man, man könne diese Schwäche auffangen durch die Qualität der eigenen Soldaten und der militärischen Technik. Die Vietnamerfahrung lehrte die Amerikaner jedoch, dass selbst ein relativ schlecht gerüsteter Gegner in der Lage war, militärische Erfolge gegen eigene Kräfte zu erzielen. Die entscheidende Frage, die sich stellte: wie war gegen einen in Anzahl weit überlegenen Gegner ein militärischer Erfolg in Zentraleuropa möglich? Der Schritt von dieser Frage hin zu einer Analyse des Zweiten Weltkrieges, bei dem die deutschen Truppen trotz deutlicher Unterlegenheit erstaunlich lange kämpfen konnten, lag nah. Die bereits o.a. erwähnte Analyse von van Crefeldt war Stein des Anstoßes für eine weitgehende Neubewertung der amerikanischen Position in militärischen Angelegenheiten.

Ergänzt wurde van Crefeldts Theorie von der Auftragstaktik als Quelle der deutschen Kampfkraft durch einen eine breit angelegte Diskussion in amerikanischen Fachzeitschriften über diese geplante Neuausrichtung.

(Sæveraas/Henriksen, 2007, S. 50ff)

Durchsetzen in der Diskussion konnte sich schließlich eine Gruppe um den Militärtheoretiker William S. Lind.

Lind wertete ebenso historische Erfahrungen von Dschingis Khan bis zum Zweiten Weltkrieg aus. Dabei folgte er, dass es nicht um die numerische und physische Vernichtung des Gegners ging. Mittel zum raschen Erfolg insbesondere Überfallartiger Siege wie der der Mongolensturm oder der Blitzkrieg war demnach die Zerstörung der gegnerischen Kohäsion. Lind komponierte diese Idee mit den Gedankenmodellen von Boyd. (Lind, 1985, S. 89ff) Boyd, ein pensionierter Air Force Offizier wiederum hatte eine Theorie entwickelt, der zufolge jeder Entscheidungsprozess gleich ist. Eine neue Situation führt dazu, dass der militärische Entscheider diese zunächst observiert, sich dann orientiert, anschließend entscheidet und schlussendlich agiert. Diese vier Phasen beschrieb Boyd als Kreislauf, der immer wieder kehrt. Derjenige militärische Entscheider, dem es schneller gelingt, Probleme zu lösen, wird gewinnen. Ziel ist dabei, dem Gegner schneller eine neue Situation zu präsentieren, als dieser Zeit braucht, die vorherige Situation durch die vier genannten Phasen observieren, orientieren, entscheiden, agieren zu bearbeiten. Der gedankliche Kreislauf des Gegners wird so zerstört. Zeit ist dabei der entscheidende Faktor.<sup>24</sup>

Lind, und mit ihm verschiedene andere Militärdenker wie Luttwak oder Downing, forderten eine grundlegende Reformation der amerikanischen Doktrin. Weg von einer reinen Zerstörung sowjetischer Panzerarmeen hin zu einer

---

<sup>24</sup> In die Literatur ist dieses Gedankenmodell also sogenannter OODA-Loop von Boyd eingegangen. Die Abkürzung bezieht sich auf die englischen Begriffe to observe, orient, decide, act.

selektiven Zieldiskriminierung. Ziel war es demnach, für den Feind wichtige Einheiten und Infrastruktur zu identifizieren und mit den eigenen knappen Ressourcen zu vernichten. Abgeleitet wurde diese Forderung aus der Bewertung der Geschichte mit exemplarischen Beispielen unterlegener Heere und deren Siege. Lind war der Überzeugung, dass dieses überjahrtausende geltende Prinzip einfach durch die Deutschen wiederentdeckt wurde und ihre Erfolge erklären würde. Aus der militärischen Geschichte und Philosophie der Deutschen gibt er den amerikanischen Feldherren drei Ratschläge:

- 1) Auftragsorientierte Befehle  
(zu verstehen als nicht alles muss kontrolliert werden)
- 2) Suche nach feindlichen Stärken und Schwächen  
(um das eine zu nutzen damit das andere vernichtet werden kann)
- 3) Schwerpunktsetzung  
(der Schwerpunkt des Untergebenen als Link zur Absicht der übergeordneten Führung)

Dem ganzen Modell gibt er den Namen „Maneuver warfare“.

Lind glaubte auf diese Weise gefunden zu haben, was die Deutschen so erfolgreich gemacht hat. Und auch alle anderen siegreichen Armeen der Geschichte. Er nannte sein Konzept nicht Blitzkriegskonzept. Aber er glaubte, die entscheidenden Elemente von Blitzkrieg und Stoßtrupptaktik isoliert zu haben und so eine neue,

bessere Militärphilosophie geschaffen zu haben.

(Sæveraas/Henriksen, 2007, S. 54)

Zumindest das Urteil von Sæveraas und Henriksen dazu fällt recht hart aus. Es bezeichnet maneuver warfare als eine Mischung aus OODA-Loop und selektivem Geschichtsverständnis mit dem Ziel, durch Nutzung der feindlichen Schwächen des Kampfwillens zu brechen.

(Sæveraas/Henriksen, 2007, S. 55)

Dabei kommt man nicht umhin, darauf aufmerksam zu machen, dass Lind Anfang der 80er Jahre ein Phantom jagte. Die westliche Welt, auf der Suche nach einer Antwort auf die Überlegenheit des Warschauer Paktes, analysierte die beiden Weltkriege. Leitfrage war: was können wir lernen? Die Antwort darauf lässt sich in zwei Wörter fassen:

Auftragstaktik und Blitzkriegführung.

Was Lind damals nicht wusste und wissen konnte: eine Doktrin für den Blitzkrieg gab es nicht. Und hat es nicht gegeben. Erst 20 Jahre später wird der in Fußnote 15 erwähnte Karl-Heinz Frieser in seinem Standartwerk „Blitzkrieglegende“ lückenlos nachweisen, dass

Deutschland zu keinem Zeitpunkt über eine Doktrin zur Kriegsführung verfügte. Der schnelle Sieg gegen Polen war nur möglich, weil Deutschland technisch weit überlegen war und seine Westflanke völlig entblötte.

Wäre der Polenfeldzug nur wenig länger als 18 Tage gelaufen, wäre das deutsche Logistiksystem

zusammengebrochen. (Frieser, 2005, S. 18ff) Der

Westfeldzug, einer der größten Erfolge Hitlers: eine

Aneinanderreihung von Beinahe-Katastrophen. Der Krieg

war ökonomisch, technisch, personell und strategisch-planerisch schlecht oder überhaupt nicht vorbereitet. (Frieser, 2005, S.29ff) Friesers Werk zerlegt alle Mythen um ein wie auch immer geartetes Doktrin für den Blitzkrieg gründlich. Die Wirkung dieses Buches ist Nachhaltig. Es kann als Neubeginn der Forschung über den militärischen Erfolg der Wehrmacht gesehen werden. Linds Pech: es wurde erst 15 Jahre später verfasst. Bis heute sind im Übrigen entsprechende Doktrinen in den deutschen Streitkräften schwer zu finden. In dem an sich eher bürokratischen Land eine Überraschung. Man kann zwar eine zum Teil sehr kleinliche Vorschriftendichte finden. So steht zum Beispiel in der Zentraler Dienstvorschrift (ZDv) 3/11, Gefechtsdienst aller Truppen zu Lande, dass der Soldat beim Ersteigen eines Baumes einen Meter vor Wipfelhöhe selbstständig die Kletterbewegungen einstellt oder ihm gemäß Zentraler Dienstvorschrift (ZDv) 10/5, Wohnen in der militärischen Gemeinschaft, das Komprimieren und Beschleunigen von feuchtem weißen Niederschlag verboten ist.<sup>25</sup> Und derlei Absonderlichkeiten fänden sich mehr. Aber die entscheidende Vorschrift über Landkriegsführung, die HDv 100/100 kommt über grobe Verhaltensregeln und Fähigkeitsbeschreibungen nicht hinaus. Doktrine, vor allem mit dem Detaillierungsgrad, wie ihn die NATO zum Teil auch höheren Führern vorgibt, sind in der Bundeswehr unbekannt. Lind wußte das nicht. Seine Ideen jedoch bezüglich des manuever warfare hat das keinen Abbruch getan. Sie

---

<sup>25</sup> Gemeint ist Schnee.

fanden Eingang in die amerikanischen Doktrine und wurden Teil der field manual 100-5 *operations*.

Die von den Deutschen eher aus der Not geborene Taktik, die offenen Flanken der in die Tiefe angreifenden Panzerverbände durch Luftwaffe zu schützen (Frieser, 1996, S. 112ff) wurde in dem Zusammenhang umgedeutet zur genialen Strategie, zur Blitzkrieg-Doktrin. In der Folge entwickelten die USA eine *AirLandBattleConcept*. Ziel war die Kombination von Luft- und Landgestützten Waffensystemen in Kombination.

Diese Entwicklung, bis dahin rein amerikanisch, begann nach Europa zurück zu schwappen. Insbesondere Norwegen, auf Grund seiner geopolitischen Lage, seiner historischen Erfahrungen und seiner Bevölkerungsanzahl hatte schon kurz nach Ende des Zweiten Weltkrieges begonnen, ganz und gar auf die USA als Bündnispartner zu setzen. Konsequentermaßen passten sich die Norweger den USA und der NATO an. Norwegische Offiziere wurden in den USA ausgebildet. Führungsprozesse angeglichen. Das Ergebnis war ein umfassender, amerikanischer Einfluß in die Bereiche Führung, Erziehung, Ausbildung und Vorschriften der Norweger. (Saæveraas/Henriksen, 2007, S. 143ff)

Ein Ausbildungsunfall während eines Manövers 1986 wirkte dabei wie ein Katalysator.

Im Zuge eines Lawinenunglückes im Vassdal, bei dem trotz Kenntnis um die Lebensgefahr für die Übungsteilnehmer Befehle durch- und umgesetzt wurden, starben 16 norwegische Soldaten. Das norwegische

Militär erkannte als Ursache das kompromisslose Befolgen von Befehlen. Da in den USA mission command und Auftragstaktik gerade sehr populär waren, übernahm man diese Konzeption. Unter dem Namen oppdragsbasert ledelse (OBL) kam es auch hier zu dem Versuch, Raum für Initiative und ein Klima des Vertrauens zu schaffen. (Pederson, 2013, S. 3ff) Es handelte sich um einen Paradigmenwechsel in den norwegischen Streitkräften.

Über einen sich über die Jahrzehnte verstärkenden Prozess übernahmen die norwegischen Streitkräfte die amerikanischen Konzepte. Vordergründig handelte es sich nur um den Einsatz von Panzern und Flugzeugen. Doch die Übernahme, Übersetzung und norwegische Deutung der amerikanischen *field manual 100-5 „operations“* beeinflusste auch die *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Und damit die norwegische Auffassung von Auftragstaktik.

(Sæveraas/Henriksen, 2007, S. 144)

Die FFDO aus dem Jahr 2000 lässt daran keinen Zweifel:

*(...) Den har til formål å lamme en motstanders evne og vilje til å føre striden videre. Teorien legger stor vekt på evne til tempo. Det vil gjøre det mulig å konsentrere styrker overraskende mot fiendens svakheter. Tempo (hurtighet over tiden) betraktes derfor som et våpen i seg selv fordi det øker sjansene for overrumpling og overraskelse.*

***Høyt tempo forutsetter desentralisert myndighet for at de utførende sjefer skal kunne utnytte de muligheter som***

***overrumpling og overraskelse skaper. Desentralisert myndighet er også viktig for å håndtere og utnytte friksjonens virkninger.***

*Det er en teori som legger vekt på å unngå en motstanders hovedstyrker og i stedet kraftsamle mot utvalgte, relativt sett svakere mål.*

(FFOD 2000, Del A Grunnlag. Aus: Sæveraas/Henriksen, 2007, S. 145)

Mit der Dezentralisierung der Macht ist nichts weniger als die Auftragstaktik gemeint.

Dabei wurde durch den geschichtlichen Wandel, insbesondere durch den Zusammenbruch des Warschauer Paktes, das *AirLandConcept* zunehmend unwichtiger, ja verschwand sogar ganz aus den Vorschriften einiger westlicher Alliierten.<sup>26</sup>

### **2.3 Auftragstaktik heute**

Nicht so die Auftragstaktik. In Deutschland und Norwegen wurde auch und gerade mit dem Aufkommen neuer Kriege die Auftragstaktik immer wieder betont, wie wichtig sie für moderne Konflikte war und ist. Der Forsvarsjef Håkon Brunn- Hansen betont in seinem Vorwort zu FFOD von 2014 die Aktualität der vorliegenden Ausgabe. Er nennt sie praktisch, anwendbar und konkret und widmet dem acht Kapitel starken Werk ein eigenes Unterkapitel der OBL. (FFOD, 2014, Vorwort und Kapitel 6.1)

---

<sup>26</sup> Es erfährt aber gerade eine Wiedergeburt, bedingt durch die jüngsten russischen Aggressionen.

In Deutschland gibt es vergleichbare Diskussionsansätze. Zwar nicht um *maneuver warfare*. Aber auch um die Auftragstaktik und ihre Relevanz in den neuen Auslandseinsätzen. Zunehmende Digitalisierung, neue Aufgaben und Bürokratisierung schienen Auftragstaktik unnötig und unmöglich zu machen. Der neue Feldherr braucht keine Dezentralisierung mehr. Per Mausclick weiß er alles was er braucht. 2009 stemmt sich die Führung des deutschen Heeres gegen diese Gedankenwelt. Der Befehlshaber des deutschen Feldheeres, Generalleutnant von Butler schreibt dazu, dass gerade die ständig wechselnde Lage in den neuen Konflikten und die überbordende Informationsflut noch viel mehr einen Führer brauchen, der entscheidet und Verantwortung übernimmt. Einen Prozessorientierten Manager lehnt er ab. (von Butler, 2009, S.6ff)

Das die Auftragstaktik jedoch unverändert lebt, zeigt ein modernes Kriegsgeschichtliches Beispiel aus Afghanistan. Die Ortschaft Quatliam im Distrikt Char Darah war fest in der Hand des Feindes. Ein junger, deutscher Feldwebel wird im Verlauf der Gefechte um die Ortschaft am 31. Oktober 2010 mit seinem Trupp in ein Feuergefecht verwickelt. Er gewinnt die Initiative. Der Feind weicht aus. Der Feldwebel erkennt die Chance und greift in Stosstruppgliederung und mit Artillerieunterstützung weiter an. Sein Zugführer erkennt die Chance und meldet an den Kompaniechef. Beide entschließen sich selbstständig, den Erfolg auszubauen. Quadliam wird befreit. Der Feind, nun völlig überrascht, weicht weiter aus. Das Bataillon baut die Operation

weiter aus. Zwei Tage später ist das Charra Dareh frei. Als ein anderes Beispiel soll das Bombardement von Kunduz dienen. Oberst Klein entschied sich, am Morgen des 4. September 2009, zwei Tanklastwagen zu bombardieren. Das eigentliche Ziel waren 4 high value targets, 4 Talibanführer, die neben den Tanklastwagen standen. Zwei konnten getötet werden, einer wurde schwer verletzt. Es kamen aber auch 94 Zivilisten zu Tode. Oberst Klein, befragt, warum er nicht mit dem Einsatzführungskommando in Potsdam oder einer anderen Dienststelle Rücksprache gehalten habe, antwortete: „Wer hätte denn ein besseres Lagebild gehabt als ich?“ (Deutscher Bundestag, Drucksache 17/7400 S.52-60 und 66ff)

In der Bundeswehr ging damals die Angst um. Tenor war, dass die Auftragstaktik nun politisch eliminiert werden würde. Der Verteidigungsminister Zu Guttenberg, obwohl politisch erheblich unter Druck wegen einer sehr unglücklichen Informationspolitik, stellte dann klar: Kleins Entscheidung war im Nachhinein militärisch unangemessen und politisch falsch. Aber er handelte nach besten Wissen und Gewissen und zum Schutz seiner Soldaten.<sup>27</sup>

Ein unabhängiges Gericht bestätigte diese Auffassung und ging sogar noch weiter. Selbst wenn Klein gewusst

---

<sup>27</sup> Die Dramatik jener Tage kann nicht scharf genug betont werden. Der Verfasser selbst war in Berlin und hörte den Minister live reden. Zahlreiche Veteranen knüpften ihre Karriere an die Entscheidung der Politik.

hätte, dass dort Zivilisten sind, hätte er trotzdem bombardieren dürfen. (Bohnert, 2014, S. 131ff)  
Durch die Bundeswehr ging ein Aufseufzen der Erleichterung. Die Auftragstaktik durfte weiterleben.

### **3 Forsvaret und Bundeswehr – zwei verbündete Heere im Vergleich**

Als Soldat, der beide Armeen gut kennt, wird sich der Verfasser im folgenden Abschnitt auf Fakten beschränken und Einschätzungen, die in keinem Fall empirisch unterlegt sind, auch als solche markieren. Beide Nationen haben trotz einer kulturellen, Jahrhunderte alten Verbindung, in Bezug auf das Militär eine grundlegend unterschiedliche Herangehensweise. Im Folgenden sollen die Aspekte, die nach Beobachtung des Verfassers unterschiedlich sind und Einfluss auf die Effektivität der Auftragstaktik haben könnten, herausgearbeitet werden.

#### **3.1 Führung am Beispiel: Dienstgradstruktur**

Grundsätzlich unterscheidet die Bundeswehr ihre Soldaten juristisch, disziplinar und strukturell in sechs verschiedene Dienstgradgruppen. Dabei weist sie jeder Dienstgradgruppe in der Führungsverantwortung eine klare Mindestverantwortung zu. Die Basis bilden die Mannschaftsdienstgrade, die sich in sechs einzelne Dienstgrade, vom Jäger/Grenadier bis hin zum Oberstabsgefreiten, gliedern. War im Rahmen der

Wehrpflicht der Mannschaftsdienstgrad reiner Funktionsbediener, ändert sich diese Rolle mit längeren Dienstzeiten. Inzwischen kann man als Mannschaftssoldat in seltenen Fällen bis zu 25 Jahre dienen. Die Folge ist eine zunehmende Professionalisierung, die den Mannschaftssoldaten in dem von ihm zu verantwortenden Aufgabenfeld zum Experten macht. Eine Rolle, die bei dem 12 Monate dienenden Wehrpflichtigen undenkbar war.

Mannschaften können im taktischen und funktionellen Rahmen Führungsaufgaben übernehmen. In einzelnen Funktionen, zum Beispiel im Scharfschützenwesen, werden sie zum Truppführer ausgebildet.

Ihnen vorgesetzt sind die Unteroffiziere ohne Portepee (UoP). Sie zergliedern sich in zwei Dienstgrade. Der UoP hat als Mindestanforderung eine zivile Berufsausbildung und dient als Truppführer. Das umfasst 2 bis 6 Soldaten.

Er soll seinen Gruppenführer entlasten und dient als Stellvertreter, wenn der Gruppenführer fällt. Er verfügt über einen Erziehungs- und Ausbildungsauftrag und ist angehöriger des Unteroffizierkorps, auf das noch gesondert eingegangen werden soll. Auch seine Rolle hat sich gewandelt. Diente er früher als

Rekrutierungspotential für Feldwebel, ist er heute eher ein Spezialist. Er wird heute eher für Fachaufgaben ausgebildet. Dies gilt insbesondere für Aufgaben, die nach deutschem Verständnis mehr Verantwortung benötigen und deswegen auch eine höhere Bezahlung rechtfertigen. Eine Übernahme zum Berufssoldaten ist in der Regel nicht möglich.

Die nächste Führungsebene sind die Feldwebel, die Unteroffiziere mit Portepee. Zergliedert in 5 einzelne Dienstgrade sind sie das Rückgrat der Armee. Der Anspruch, der an sie gestellt wird, ist der Meister ihres Faches zu sein. Sie sind auch das Herz des Unteroffizierkorps, daß auf Kompanieebene durch den Kompaniefeldwebel (den Spieß) geführt wird. Sie sind die Handwerker des Gefechts. Einem alten Sprichwort folgend führen Offiziere Kriege und Unteroffiziere führen sie durch. Ihre Führungsebene ist die Gruppe (6-9 Soldaten) und der Zug (bis 36 Soldaten). Taktisch berät ein Unteroffizier den Kompaniechef. Einzelne Unteroffiziere im Bereich S3 auf Bataillonsebene werden ausgebildet, Bataillone zu führen. Der bereits erwähnte Kompaniefeldwebel, ausgezeichnet mit einer gelben Schnur, ist mit spezielle Rechten ausgestattet. So darf er wie ein Offizier Soldaten vernehmen.<sup>28</sup> Der Kompaniefeldwebel gilt nach dem Kompaniechef als wichtigster Mann der Kompanie. Er wird für schlechte Stimmung in der Kompanie verantwortlich gemacht und soll der „advocatus diaboli“ des Kompaniechefs sein. Die Dienstgradgruppe der Leutnante bis Hauptleute, der Offiziere, dient auf der Ebene Zug bis Kompanie. Sie verfügen je nach Dienststellung über Disziplinargewalt. In der Ausbildung zum Offizier, die mit der Beförderung zum Leutnant abschließt, ist der Offizier ausgebildeter Zugführer. Egal ob er später Kompaniechef wird oder in

---

<sup>28</sup> In Preußen galt der Unteroffizier, der das Recht hatte, ein Portepee zu tragen, als berechtigt, einen Offizier zu vertreten. Der Titel hat die Zeit überdauert.

eine Fachverwendung in zum Beispiel der Logistik oder des IT-Wesens geht, er ist in jedem Fall befähigt, ein verstärktes Kampftruppenbataillon zu führen. Bevor er Berufssoldat wird, wird diese Ausbildung noch einmal aufgefrischt.

An sie schließt der Gruppe der Stabsoffiziere, gegliedert vom Major bis zum Oberst, an. Hier gibt es die Besonderheit, dass es zweimal den Oberstleutnant gibt und zweimal den Oberst. An der Uniform ist der Unterschied nicht zu sehen. Nur an Hand der Dienststellung und der Besoldungsgruppe ist ein Unterschied auszumachen. Der finanzielle Unterschied ist erheblich. Es ist Teil der Zulassung zum Stabsoffizier, dass man zum Brigadekommandeur ausgebildet wird. Ausbildung und Prüfung sind obligatorisch. Inhalt der Ausbildung ist die verstärkte Brigade in allen vier Gefechtsarten.<sup>29</sup>

Abschließend folgen die Generale. Sie gliedern sich nach dem NATO-Standard vom Ein-Stern- bis zum Vier-Sterne-General. Sie leben im politischen Raum. Das gilt weniger für Brigade- und Divisionskommandeure. Aber spätestens im Drei-Sterne-Bereich ist ein General unter politischem Einfluss. Die Ernennung zum General erfolgt durch den Bundespräsidenten auf Vorschlag des Verteidigungsministers. Die Verabschiedung in den Ruhestand kann ohne Angaben von Gründen durch den Minister erfolgen.

---

<sup>29</sup> Angriff, Verzögerung, Verteidigung, Stabilisierung. Außer der Stabilisierung endet jede Gefechtsart mit einem (Gegen-)Angriff.

Die norwegische Armee hingegen verzichtet fast komplett auf ein Unteroffizierkorps. Unter dem Offizier gibt es nur den Sersjant, der einem Unteroffizier ohne Portepee entspricht. Das wäre in Deutschland der niedrigste Unteroffiziersgrad. Und die Mannschaften zergliedern sich in Norwegen sich in den Menig. Dieser ist vergleichbar dem niedrigsten deutschen Mannschaftsdienstgrad. Dazu kommt der Korporal, vergleichbar dem Oberstabsgefreiten. Die Unteroffiziere mit Portepee entfallen komplett. Tatsächlich gilt sogar das Wort Unteroffizierkorps als politisch nicht korrekt.<sup>30</sup> Dies ist für den deutschen Soldaten mehr als erstaunlich. Das deutsche Unteroffizierkorps pflegt ein zum Teil überbordendes Selbstbewusstsein. Die Unteroffiziere wissen, dass sie die Experten sind. Wer Mitglied eines Unteroffizierkorps werden will, wird gemäß einem alten Ritual durch den Kompaniefeldwebel aufgenommen. Gemeinsame Feste und Familienveranstaltungen werden geplant. Das Unteroffizierkorps gibt sich selbst Regeln, die aus Einzelnen einen besseren Soldaten machen soll. Und das Unteroffizierkorps ist auch Träger der Kameradschaft. Die Kameradschaft, obschon durch das Gesetz in §12 Soldatengesetz geschützt, wäre ohne Unteroffiziere und ihr Korps undenkbar.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Der Verfasser selbst wurde am Rande einer Diskussion über die Reform der norwegischen Dienstgradstruktur höflich belehrt, dass Unteroffizier eher ein Schimpfwort ist.

<sup>31</sup> Gemäß §12 Soldatengesetz ist jeder deutsche Soldat verpflichtet Gut, Leib, Leben und Ehre seiner Kameraden zu schützen. Der Verstoß wird unter Strafe gestellt. So ist zum Beispiel der Einbruch in eine Kameradenehe mit einer Degradierung zu ahnden.

### 3.2 Erziehung

Wie bereits in der historischen Übersicht angeführt, galt spätestens seit von Moltke das Bataillon als DIE entscheidende taktische Größe. Denn hier ist eine entscheidende Schnittstelle zu finden, deren Relevanz bis heute gilt. Das Bataillon kann als kleinste Ordnungseinheit noch Reserven in Kompaniestärke bilden. Die Kompanie ist zu klein, um selbst Reserven zu bilden, aber stark und groß genug, um im Bataillonsrahmen ein Gefecht zu entscheiden. Als Beispiel soll eine Panzerkompanie dienen. Sie besteht aus 14 Kampfpanzern, die sich in drei bis vier Teileinheiten zu je drei bis vier Kampfpanzern zergliedern. Drei Kampfpanzer schnell verlegt verändern in einem modernen Gefecht das Kräfteverhältnis nur unwesentlich. Eine Reserve lohnt sich nicht. 14 Kampfpanzer unter einheitlicher Führung hingegen bilden  $\frac{1}{4}$  der Kräfte eines Bataillons. Sie können, eingesetzt als Reserve zur Verstärkung, zum Auffangen oder zum Gegenangriff ganz entscheidend in das Gefecht eingreifen.<sup>32</sup> Damit ist also erklärt, warum bis heute das Bataillon taktisch von so hoher Bedeutung ist. Als kleinstes Ordnungselement findet sich hier zum ersten Mal ein Stabselement, das die Planung koordiniert und dem Kommandeur zuarbeitet. Es ist auch die von unten aus gesehen erste Hierarchieebene,

---

<sup>32</sup> Das heißt nicht, dass es nicht 100 und mehr Beispiele gibt, in denen einzelne Kampfpanzer NICHT das Gefecht entschieden haben. Diese sind aber bei näherer Betrachtung stets Ausnahmesituationen, die nur schwer zu verallgemeinern sind.

die weniger mit Blick in das Gelände und nur im Ausnahmefall von vorn führt. Ist der Kompaniechef abgesehen von seinem Stellvertreter und ein paar Funktionern, mehr oder weniger eine „One-man-show“, kann der Bataillonskommandeur schon auf eine ganze Reihe schichtfähige Expertise zurückgreifen.<sup>33</sup>

Die zweite entscheidende, taktische Größe ist die Brigade. Ihre Besonderheit ist, dass hier erstmalig das Gefecht der verbundenen Waffen stattfindet. Das Gefecht der verbundenen Waffen ist wiederum für die Auftragstaktik elementar! Die Erfahrungen der Deutschen aus dem Ersten Weltkrieg zeigen dies überdeutlich auf. Der Brigadekommandeur ist die erste Ebene, die in der Lage ist, verschiedene Waffengattungen zu kombinieren und zur Wirkung zu bringen. Er verfügt über Artillerie, Kampfpanzer und mobile und leichte Infanterie. Und er entscheidet, wie sie eingesetzt wird und in welcher Gliederung sie kämpft. Dabei kann eine Durchmischung der Waffengattungen schon im Frieden erfolgen. (Beispiel Norwegen) Oder sie erfolgt erst unmittelbar vor der Auftragserteilung. (Beispiel Deutschland)

---

<sup>33</sup> Die Ausnahme bildet hier der Stabilisierungseinsatz wie zum Beispiel in ISAF. Dort gibt es den Trend, auch auf Kompanieebene ein Stabselement aufzubauen. Der Hintergrund ist, dass die Züge mit ihren drei bis vier Panzern im klassischen, mechanisierten Gefecht numerische keine Rolle spielen. Das ist im Stabilisierungseinsatz, wo nur wenige schwere Gefechtsfahrzeuge sich auf dem Gefechtsfeld bewegen durchaus anders. Da kann schon ein einzelner Panzer den Erfolg bringen. Entsprechend wertet das die Zugebene taktisch auf.

Im Folgenden soll analysiert werden, ob und wie intensiv sich die Offiziere der jeweiligen Armeen mit der Bataillonstaktik, der Brigadetaktik und noch höheren Ebenen auseinandersetzen. Das ist im Hinblick auf Auftragstaktik elementar. Der Offizier, der einen selbstständigen Entschluß im Sinne der Übergeordneten Führung fassen soll, muß dann nämlich auch mitdenkend erkennen, was die Absicht der jeweiligen, übergeordneten Führung sein KÖNNTE. Das kann er nur, wenn er auf der entsprechenden Führungsebene ausgebildet wurde. Hat ein Unterführer keine Ahnung von den Zusammenhängen der Gefechtsführung seiner übergeordneten Führung, wird er den entscheidenden Moment nicht erkennen. Er wird in Untätigkeit verharren, weil ihm in seiner untergeordneten „Froschfunktion“ die übergeordnete „Vogelperspektive“ fehlt.

### **3.2.1 Der deutsche Offizier bis hin zum Stabsoffizier**

Die Ausbildung in der Bundeswehr hat stets zum Ziel, dass jeder Soldat mindestens das Aufgabenfeld seiner direkten, übergeordneten Führung beherrscht und der nächsthöheren Führung kennt. Dabei gilt dieses Ziel vorrangig für Unteroffiziere. Bei Offizieren strebt die Bundeswehr eine wesentlich grundsätzlichere Ausbildung an. Der Offiziersanwärter wird innerhalb von drei Jahren zum Leutnant ausgebildet. Mit Erhalt seines Offizierspatents und der damit verbundenen Beförderung zum Leutnant ist der Soldat befähigt, ein verstärktes Kampftruppenbataillon zu führen. Er hat dazu Erfahrungen in der Planung und in computergestützter

Ausbildung erworben.<sup>34</sup> In der Praxis hat er optimaler Weise Erfahrungen als Gruppen- und Zugführer gesammelt. Anschließend ist der Regelfall eine weitere, rein akademische Ausbildung an einer der beiden Bundeswehruniversitäten. Nach Eignung, Leistung und Befähigung erfolgt ein Studienabschluss auf Bachelor- oder Masterniveau. In einem breiten Strauß von Studiengängen, von Pädagogik, über Politik und Geschichte bis hin zu Maschinenbau und Elektrotechnik soll der Offizier demokratisch und politisch stabilisiert werden.<sup>35</sup>

Nach erfolgreichem Abschluss der akademischen Ausbildung erfolgt eine Wiederauffrischung der Taktik. Diese ist -wieder- auf Bataillonsniveau. Anschließend dient der Offizier im Dienstgrad Oberleutnant als Zugführer und stellvertretender Kompaniechef, als Stabsabteilungsleiter auf Bataillonsebene oder als Ausbildungsleiter für Rekruten. Nach einem

---

<sup>34</sup> Fragt man übrigens Ausbilder an der Offiziersschule des Heeres in Dresden, warum so früh dieses hohe, taktische Niveau, hört man NIE „Auftragstaktik“. Man hört oft: „Wenn alle anderen gefallen sind, dann könne diese Jungs führen.“ Oder man hört gar nichts. Die Bundeswehr ist sich also ihrer Besonderheit und ihrer Wurzeln nicht bewusst. Eine saubere, akademische Aufbereitung so wie vorbildlicher Weise in Norwegen findet nicht statt. Das ist für die Bundeswehr eine Gefahr! Wer nicht weiß, woher seine Besonderheiten kommen, wird sie verlieren.

<sup>35</sup> Der Gedanke einer akademischen Ausbildung stammt von Helmut Schmidt. Er wollte so gemäß einer Rede die er an der Bundeswehruniversität hielt und die der Verfasser hörte, erreichen, dass die Kommandeure nicht stumpfe Befehlsempfänger heranzüchten, sondern denkende Wesen führen.

Auswahlverfahren werden die besten Bewerber mit Abschluss des Studiums fortlaufend zu Berufssoldaten ernannt. Sie werden je nach Eignung, Leistung und Befähigung zu Hauptleuten (im angelsächsischen „captain“ genannt) befördert und mit der Führung von Kompanien betraut. Wer Kompaniechef wird, muss im Regelfall auf einen eigenen Lehrgang, wo er Grundlagen der Kompanieführung erlernt. Dort wird Kenntnis über den Zusammenhang zwischen Bataillon und Kompanie vorausgesetzt. Eine vertiefende Ausbildung in Bataillonstaktik findet, im Gegensatz zu Norwegen, nicht statt. Der Kompaniecheflehrgang fokussiert auf das Handwerk des Kompaniechefs.

Trotzdem wird vor der Ernennung zum Berufssoldaten ein weiterer Lehrgang verpflichtend. Ein reiner Taktiklehrgang in Dresden. Die Ebene ist Bataillon. Mindestens eine Planungsaufgabe stellt den militärischen Führer in eine neue Situation. Dieser Lehrgang ist verpflichtend, um überhaupt zur Führungsakademie zugelassen zu werden.

Zählt man die Taktikausbildungen zusammen, die sich jeweils aus einem eigenen Durchgang für die vier Gefechtsarten Angriff, Verteidigung, Verzögerung und Stabilisierung zusammensetzen, so hat der deutsche Offizier bis zum Hauptmann obligatorisch den Planungsprozess auf Bataillonsniveau 12 Mal absolviert. Das ist statistisch fast einmal im Jahr bei 13 Verpflichtungsjahren. Hinzu kommt eine von Soldat zu Soldat unterschiedliche Anzahl von Planungsprozessen auf dem Dienstposten im Bataillon. Dort ist er Teil des

regelmäßigen Übungsturnus wie überall in der NATO. Mindestanforderung für ein Bataillon ist dabei einmal im Jahr ein voller Durchgang in taktischer Planung in allen Gefechtsarten. Als Besonderheit mag gelten, dass eine Übung nur dann als gut angelegt gilt, wenn sie in mindestens einer Phase von Führern und Unterführern einen selbstständigen Entschluss fordert.<sup>36</sup>

Nach der Kompaniechefverwendung werden die deutschen Offiziere alle an der Führungsakademie zusammengefasst. Ziel ist das Bestehen des sogenannten Stabsoffiziergrundlehrganges (SOL). Ohne diese Prüfung kann kein Soldat Major oder höhere Dienstgrade erlangen. Hier erfolgt eine Ausbildung zum Führungsprozess auf Brigadeniveau. Auch diese Ausbildung ist obligatorisch. Auch hier werden alle Gefechtsarten durchgeplant. Das ist dann jedoch der Abschluss der gemeinsamen Ausbildung. Nach dem SOL werden die Offiziere nur noch dann mit Taktik befasst, wenn es ihre individuellen Dienstposten verlangen oder sie für eine Führungsaufgabe vorgesehen sind. Als Beispiele sollen hier die Generalstabsoffiziere und die Bataillonskommandeure dienen. Die Generalstabsoffiziere, eine Bestenauswahl der SOL-Absolventen, wird an der Führungsakademie weiter in

---

<sup>36</sup> Als „Klassiker“ gelten dabei plötzlich auftretender Feind, Abriss der Funkverbindung, nichterkannte Mienenfelder u.Ä. Der Entscheider soll dann immer gezwungen werden, sich zu entscheiden, ob der Befehl seines Vorgesetzten auch so ergangen wären, wenn er um diesen Sachverhalt gewusst hätte. Dieser Zustand wird als „wesentlichen Lageänderung“ definiert.

Taktik ausgebildet. Dabei wird der Planungsprozess der Brigade nochmal ausgebildet und geht dann hoch bis zur Ebene NATO-Kommando. Die deutschen Generalstabsoffiziere sind dabei die einzige Gruppe im deutschen Heer, die sowohl im angelsächsischen als auch im deutschen Entschlußfassungsprozess ausgebildet sind. Alle anderen Offiziere beherrschen nur den deutschen Prozess. Und dieser wird bis einschließlich Divisionsniveau auch entsprechend gepflegt.<sup>37</sup> Es muß jedoch deutlich gemacht werden, dass diese intensive Pflege der eigenen Kultur dem deutschen Soldaten gar nicht bewusst vermittelt wird. Es gibt weder einen zielgerichteten, historischen Unterricht, woher die Auftragstaktik kommt noch ein besonders gefördertes Bewusstsein für die nationalen Eigenheiten. Dieses Wissen ist einem kleinen Kreis von Experten an der Führungsakademie und dem Militärhistorischen Institut vorbehalten. Eine konsequente, historisch abgeleitete Ausbildung, wie sie die norwegischen Streitkräfte absolvieren, findet nicht oder nur sehr eingeschränkt statt.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Es gibt den Trend, dass im Bereich der spezialisierten Kräfte und der Spezialkräfte der angelsächsische Planungs- und Entschlussfassungsprozess Einzug erhält. Hintergrund ist die intensive Planungsphase von Spezialoperationen und die Interoperabilität mit internationalen Partnern. Dieser Trend ist insbesondere in der Fallschirmjägertruppe hoch umstritten.

<sup>38</sup> Die konsequente, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit allen Facetten der militärischen Profession in Norwegen hat den Verfasser tief beeindruckt. Wissenschaftlich ist die FHS jeder deutschen

### **3.2.2 Der norwegische Offizier bis hin zum Stabsoffizier**

Die norwegische Ausbildung zum Offizier ist etwas heterogener angelegt als ihr deutscher Pendant. Je nachdem, ob er erst Wehrpflicht leistet oder direkt auf eine Befalsskole geht, ist er auch hier immer erst Soldat auf Zeit. Die Befalsskole, auch grundlegende Befalsutdanning (GBU) genannt, hat zum Ziel, einen militärischen Unterführer auszubilden. Während Deutschland seine Offiziere jedoch gleich auf 13 Jahre verpflichtet, verfolgt Norwegen die Strategie einer Weiterverpflichtung in 3-Jahres-Sprüngen. Im Anschluss an die Befalsskole wird der Soldat als Sersjant und Gruppenführer eingesetzt. Nach fünf Jahren kann er sich auf den Fähnrich bewerben. In einer Bestenauslese und in einer Art Anböschungungsverfahren werden dann je nach Eignung, Leistung und Befähigung die potentiellen Offiziere im Dienstgrad Fähnrich auf die grundlegende officersutdanning (GOU) bewerben. Die GOU, durchgeführt auf einer eigens eingerichteten Akademie, befähigt die Offizieranwärter zum Führen von Kompanien. Hier verlässt Norwegen dann aber sein bisheriges Ausbildungsmuster. Wurde der Soldat bisher nur für seinen nächsten Dienstposten ausgebildet, geht Norwegen nun einen Schritt weiter und bildet die

---

Einrichtung, die der Verfasser besucht hat, mindestens ebenbürtig. In weiten Teilen auch überlegen.

Bataillonsebene ab. Die zukünftigen Offiziere sollen in der Lage sein, im Bataillonsrahmen mitzudenken und zu handeln. Der Fokus liegt zwar unverändert auf der Kompanieebene. Die Bataillonsebene wird aber abgebildet und trainiert. Es ist im Regelfall der erste, planmäßige Kontakt mit dieser Führungsebene. Die Ausbildung ist bereits akademisiert. Die Offiziere können Studienpunkte erwerben, schreiben Hausarbeiten und vieles mehr. Eine Lösung, die Deutschland so nicht praktiziert.

Der norwegische Offizier dient anschließend in seiner Funktion und wird im Anschluss daran durch ein Auswahl- und Bewerbungssystem nach frühestens drei Leutnantsjahren zum Kompaniechef. Hat er diese Stufe seiner Karriere erfolgreich gemeistert, bewirbt sich der norwegische Offizier nun auf die dritte Ausbildungsstufe. Es handelt sich dabei um die videregående offisersutdanning (VOU). Die Ausbildung ist nicht obligatorisch. Es handelt sich um eine reine Bestenauswahl und dient dazu, die zukünftigen Eliten der norwegischen Streitkräfte zu bestimmen. Die VOU wird geleitet durch die Stabsschule in Oslo und durch Lehrgänge in Rena ergänzt. Auf der VOU wird Brigade, Division und Korps abgebildet.

Und jetzt kommt es zu einer entscheidenden Unterscheidung zum deutschen System:  
Ziel des Lehrgangs ist nicht das Beherrschen von Taktik.  
Ziel ist die Verinnerlichung des decision making

process.<sup>39</sup> Die Teilnehmer sind bei Lehrgangsbeginn trotz inzwischen durchschnittlich weit über 10 Jahre Militärzugehörigkeit sehr unterschiedlich ausgebildet. Die Offiziere, die operativ in Bataillonen tätig wären, kennen den decision making process gut und haben ihn auf ihren Dienstposten mehrfach absolviert. Offiziere, die von Anfang an ihre Karriere in einer militärischen Grundorganisation begonnen haben (zum Beispiel Personalbüro oder Logistikzentrum) hatten noch nie Kontakt zu Taktik oder dem decision making process.<sup>40</sup> Das ist nur zum Teil der Größe der norwegischen Armee geschuldet. Die Ausbildung zum Offizier ist, das klang oben bereits an, bei weitem nicht so homogen wie in Deutschland. Fachverwender können und müssen nicht auf taktische Weiterbildung. Das hat den Vorteil, dass sie in ihrem Umfeld eine hohe Expertise entwickeln. Es hat jedoch den Nachteil, dass die Klammer, die ein Militär zusammenhält, der Kampf, für diese Offiziere verloren gehen könnte. Sie werden zu Beamten in Uniform

---

<sup>39</sup> Der Verfasser hat diese Ausbildung selbst absolviert. Es wurde im Rahmen der Ausbildung mehrfach betont, dass es hier um das Verinnerlichen eines Arbeitsprozesses ging und nicht um Taktik. Taktik wurde lediglich als ein Vehikel begriffen, mit dem der decision making process den Lehrgangsteilnehmern nahe gebracht wurde.

<sup>40</sup> Dazu gehörte im Übrigen auch der Verfasser. Er war im Entschlußfassungsprozess nach deutschem Vorbild zwar bis Brigadenniveau ausgebildet. Den decision making process angelsächsischer Prägung erlebte er aber zu ersten Mal. Die Unterschiede waren so auffällig und so prägend, dass sie Grundlage für diese Arbeit wurden.

degradiert. In Deutschland wird diese Spezialisierung immer wieder diskutiert. Bei den Unteroffizieren sogar eingeführt. Sie ist jedoch hochumstritten. Wenn der Soldatenberuf seinen Bezug zu seiner elementaren Grundlage, Kampf, Krieg und Töten, verliert, wird er beliebig. Die norwegischen Streitkräfte fangen diese Entwicklung durch einen Patriotismus auf, der Beispielgebend ist und sogar irritieren kann. Das ist ohne wenn und aber beeindruckend.

Trotzdem kommt es zu einem Expertisemangel. Die norwegischen Streitkräfte bieten deswegen zwischen GOU und VOU einen nicht obligatorischen Stabslehrgang an. Dieser hat bildet auf dem Niveau der Brigade aus. Da jedoch für die Masse der norwegischen Offiziere gar nicht erst zur Teilnahme an der VOU zugelassen wird, ist diese Freiwilligkeit ein Problem. Es kann (und kam bereits) zu der Situation kommen, dass innerhalb der Brigade Nord kein, oder nur sehr wenige Offiziere mit entsprechender Expertise zur Verfügung stehen.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Das verwundert umso mehr, da ja entsprechende Ausbildungseinrichtungen in Rena zur Verfügung stehen. Es bedürfte ja nur eines einfachen Ausbildungsbefehls, um dieses Defizit aufzufangen. Es ließ sich auch bei einer vertiefenden Recherche kein Grund dafür finden. Die betroffenen Soldaten geben im persönlichen Gespräch zumeist private Gründe für die Lehrgangsverweigerung an. Die, die ausgebildet sind, beklagen wiederum unter vorgehaltener Hand, dann die Arbeit für die anderen mitmachen zu müssen.

### **3.3 Ausbildung am Beispiel: Herbeiführen einer Entscheidung**

Eines der ältesten Bücher der Welt über Militärstrategie wurde in China geschrieben und ist heute 2500 Jahre alt. Es stammt von Sunzi. Schon er beschreibt sehr anschaulich in seinem Werk „Die Kunst des Krieges“, dass die eigene Entscheidung im Wesentlichen von vier Faktoren abhängt: den Umweltbedingungen (Wetter, Gelände, u.a.), den Möglichkeiten des Feindes (Stärke, Position, Gliederung, Fähigkeiten), den eigenen Möglichkeiten (eigene Stärke, Position, Fähigkeiten, Gliederung) und dem eigenen militärischen Ziel. An diesen fundamentalen und grundlegenden Parametern der Kriegsführung hat sich bis heute nichts verändert. Die Wege, sie zu ermitteln und mit ihnen umzugehen, sind jedoch selbst innerhalb der NATO grundverschieden.

#### **3.3.1 Die Beurteilung der Lage (BdL) – der deutsche Weg**

Abbildung 1(Quelle: HDv 100/100, Nr, 1027ff):  
Die BdL

1. Auswertung des Auftrages
  - Absicht der übergeordneten Führung
  - Wesentliche eigene Leistung
  - Auflagen
  - Grundlegende Lageänderung
  - Handlungsbedarf
  - Prüffragen („Wie kann sichergestellt werden, dass...“)

## Lagevortrag zur Unterrichtung (LVU) für den Stab

2. Beurteilung des Geländes und weitere Umweltbedingungen
  - Allgemeine Charakteristik des Geländes
  - Abschnittweisen Beurteilung
  - Folgerungen für feindliches Handeln
  - Folgerungen für das eigene Handeln
  
3. Beurteilung der Feindlage
  - Handlungsmöglichkeiten
  - Vermutete Feindabsicht
  - Vermutete weitere Gefechtsführung
  - Folgerungen für das eigene Handeln
  
4. Beurteilung der eigenen Lage
  - Kampfkraft (Kampfkrafttabelle)
  - Folgerungen für besondere eigene Fähigkeiten
  - Einschränkungen der Handlungsfreiheit
  - Möglichkeiten des eigenen Handelns
  
5. Kräftevergleich
  - Kampfkraftvergleich
  - Gefechtswert (unter Einbeziehung von Gelände, Umwelt, Ausrüstung, Moral...)
  - Folgerungen für das Gesetz des Handelns – Fähigkeit zur Initiative
  - Taktische Gesamtabsicht
  - Möglichkeiten des eigenen Handelns entwickeln
  
6. Möglichkeiten des eigenen Handelns
  - Feststellen von gemeinsamen Elementen
  - Kampfkraftvergleich in den Möglichkeiten

- Abwägen der Vor- und Nachteile
- Abwägen

Lagevortrag zur Entscheidung (LVE) für den Kommandeur über die Möglichkeiten des Handelns

#### 7. Der Entschluss

- Wer?
- Tut was?
- Wie?
- Wann
- Wo?
- Wozu?

Die BdL ist ein Prozess, der durch einen schriftlichen Befehl der übergeordneten Führung angestoßen wird. In der Regel wird dieser Befehl mit einer mündlichen Befehlsausgabe kombiniert, die die geplante Operationsführung der übergeordneten Führung erläutert. Der schriftliche Befehl wird dann in den Stabsprozess eingebracht und hier zunächst nur durch das Führungsgrundgebiet 3 ausgewertet. Dabei wird nochmals die Absicht der übergeordneten Führung identifiziert. Anschließend wird aus den eigenen Einzelaufträgen jener Auftrag identifiziert, der für die Absicht der übergeordneten Führung der wichtigste ist. Er wird dann die eigene, wesentliche Leistung. (HDv 100/100, C1-100, lfd. Nr. 1033ff, 2016)  
Diesen wichtigen Schritt, nämlich die wesentliche, eigene Leistung zu identifizieren, erfolgt OHNE jede

Rücksprache mit der übergeordneten Führung. Das ist insofern entscheidend, weil die wesentliche, eigene Leistung automatisch zu einer Ressourcenbündelung führt. Die wesentliche eigene Leistung, bzw. deren Erreichung ist automatisch der Schwerpunkt. Beim Schwerpunkt handelt es sich zumeist um einen geografischen Punkt im Gelände, an dem alle freien Ressourcen konzentriert werden. Dort sucht man die Entscheidung. Dort siegt man oder hat versagt. Es ist eine Politik, in der alles auf eine Karte gesetzt wird. Sollte man hier scheitern, ist auch automatisch die Absicht der übergeordneten Führung gefährdet. Um eine solche Krise zu bereinigen oder eine Entscheidung zu erzwingen, wird dann oft die Reserve der jeweiligen Führungsebene eingesetzt. Die Entscheidungen zu dieser risikobehafteten Führungstechnik trifft jedoch jede Führungsebene selbst. Die übergeordnete Führungsebene kann hier nur durch eine gründliche Befehlsgebung Einfluss nehmen. Hervorgehoben werden muss auch der harmlos klingende Unterpunkt Lageänderung. Dabei handelt es sich um einen Vorgang, der ständig und in jeder Phase der Planung und Gefechtsführung durch jede Führungsebene gedacht wird. Dieser Unterpunkt fordert, die aktuelle Befehlsgebung zu überprüfen auf die Frage: Hätte meine Führung mir meinen Befehl auch gegeben, wenn sie von dieser Lage gewusst hätte? Je nach Beantwortung dieser Fragen muss sich die jeweilige Führungsebene dann anpassen. Zur Not muss sie gegen geltende Befehle verstoßen und sich selbst einen neuen Befehl geben. In der Planungsphase ist

dieser Punkt noch nicht so wichtig. Im laufenden Gefecht ermöglicht die Prüfung der Lageänderung u.U. jedoch totalen Ungehorsam zur Erfüllung der Absicht des Vorgesetzten.

Entscheidend ist weiterhin, dass der Kommandeur der jeweiligen Führungsebene in den gesamten Ablauf der BdL, wie sie unter Abbildung 1 dargestellt wird, nur zweimal anwesend ist. Als plastisches Beispiel: ein Bataillonskommandeur war bei der Befehlsausgabe der Brigade und hat den schriftlichen Befehl seinem Bataillonsstab zur Bearbeitung und Auswertung gegeben. Nach der Phase 1, der Auswertung des Auftrages, wird der Stab durch den Stellvertreter im Rahmen eines Lagevortrags zur Unterrichtung (LVU) über den neuen Auftrag informiert. In der Regel ist da der Bataillonskommandeur nicht mehr anwesend und wird es auch nicht mehr sein bis zur Phase 6, wo ihm im Rahmen eines Lagevortrags zur Entscheidung (LVE) die Möglichkeiten des Handelns vorgestellt werden. Dabei gibt der Stab stets eine eindeutige Empfehlung, zu welcher Möglichkeit er rät.

Diese Trennung erfolgt bewusst, denn

- a) soll der Kommandeur in dieser Zeit kurz vor einer neuen Operation bei den kämpfenden Einheiten sein
- b) soll der Kommandeur zum Schluss, am Ende, auf die Resultate seines Stabes aus Außenseiter gucken, um Betriebsblindheit vorzubeugen.

Im Rahmen der unter a) genannten Zeit kommt übrigens auch der Brigadekommandeur in die Bataillone. Er erhält einen LVU. Dort haben die Bataillone die Möglichkeit, Anträge zu stellen, die sie zur Umsetzung ihres Auftrages brauchen. Dies ist Dienstaufsicht. Sie ist ungeplant, und nur sehr begrenzt zur koordinierten Einflussnahme durch die übergeordnete Führung geeignet. Nach Abschluss der Planungsphase wird der Operationsplan des Bataillons der Brigade zur Genehmigung vorgelegt. Dabei wird jedoch NICHT überprüft, ob das Bataillon seine Befehle richtig ausgewertet hat. Es wird nur geprüft, ob die Planungen des Bataillons die eigene Operationsführung gefährdet.

Wie gering die Kontrolle ist und wie groß das Vertrauen in die Stabsorganisation soll eine Übersicht über die Impulse zeigen, die auf die Bataillonsebene einwirken, zeigen:

Extern-übergeordnet (Brigade für Bataillon): 1x (Befehl),  
evt 1xDienstaufsicht

Intern-übergeordnet (Bataillonskommandeur): 1x, bei  
LVE, am Ende des Prozesses

Extern-untergeordnet (Kompanien): evt 1x Anträge bei  
Dienstaufsicht von BtlKdr

Zählt man die Impulse zusammen, die auf einen Stab einwirken, so beschränkt sich das auf 2 standardisierte (Eingangsbefehl, LVE) und zwei nicht-standardisierte Impulse (Dienstaufsicht von oben/nach unten)

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass der deutsche Entschlussfassungsprozess stabsgesteuert ist. Es handelt sich um einen im hohen Maß von Vertrauen geprägten

Prozess, der sich über wichtige und weite Teile einer Kontrolle entzieht. Dieser geplante und kontrollierte Kontrollverlust erzeugt ein hohes Maß an Handlungsfreiheit. Aber auch an Verantwortung. Denn diese Freiheit erzeugt selbstständiges Handeln, nur orientiert an der (zum Teil vermuteten) Absicht der übergeordneten Führung. Für den Vorgesetzten, der diese Freiheit gewährt, heißt das aber auch: er muss mit den Fehlern seiner Untergebenen leben und sie in seine Erwägungen einbeziehen.

Doch wie löst Norwegen, dass einen ganz anderen Weg gegangen ist, um Lösungen und Entscheidungen für militärische Probleme zu finden, die Herausforderung um Feind, Gelände und eigene Kräfte?

### 3.3.2 Norge og den beslutningsprosessen

Abbildung 2

(Stabshåndbok for Hæren, 2014, S.15):

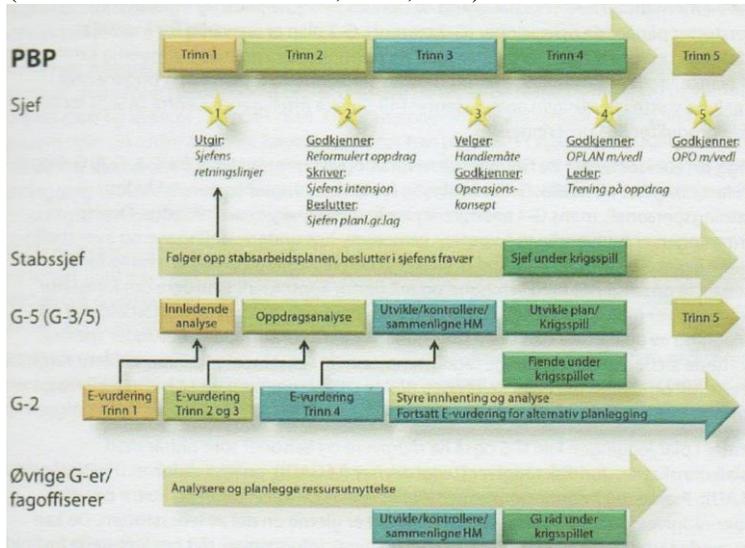


Abbildung 3 (Stabshåndbok for Hæren, 2014, S. 18):

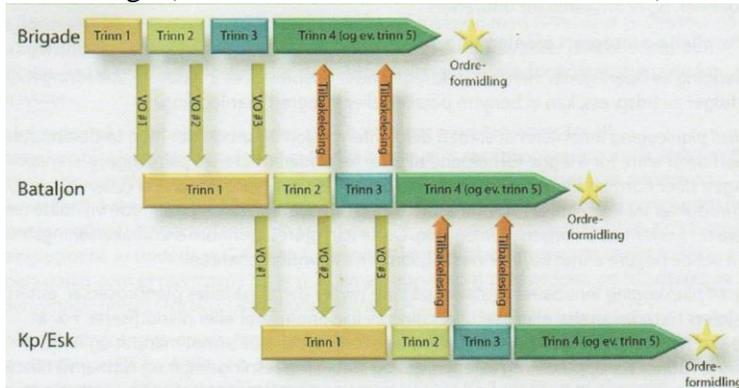


Abbildung 4 (Stabshåndbok for Hæren, 2014, S. 19):

1 Trinn 1 – Innledende situasjonsanalyse

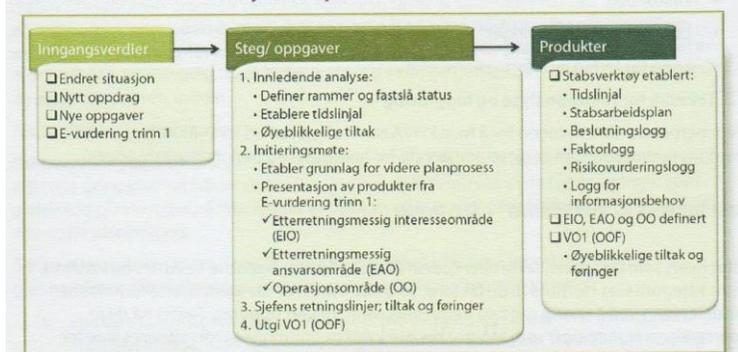


Abbildung 5 (Stabshåndbok for Hæren, 2014, S. 25):

2 Trinn 2 – Oppdragsanalyse

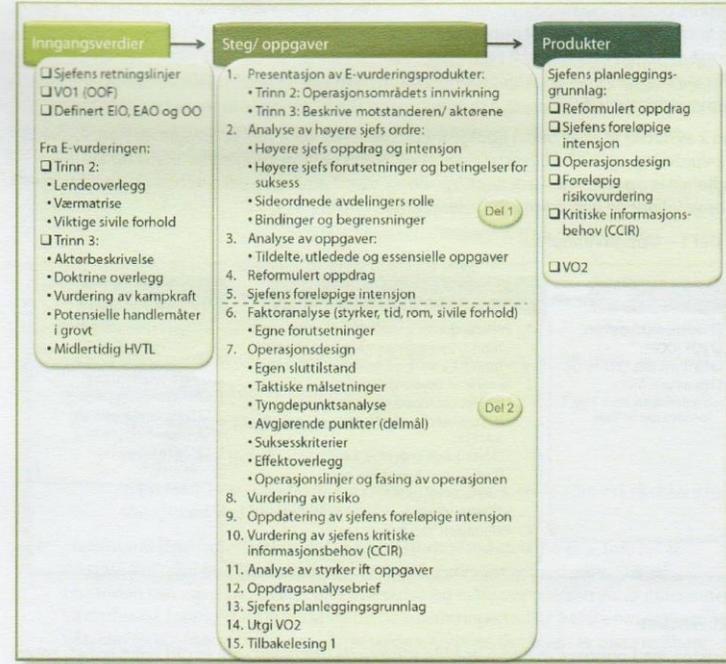


Abbildung 6 (Stabshåndbok for Hæren, 2014,S.53)



Die norwegischen Streitkräfte haben einen völlig anderen Weg gewählt. Inspiriert durch die NATO. Aus dem Bedürfnis heraus, sich so eng und optimal wie möglich an die Entscheidungsprozesse der USA und der NATO anzubinden, übernahm man auch deren Entscheidungsprozesse.

Dabei fällt im direkten Vergleich sofort die dominante Rolle des Kommandeurs auf. Er steuert von Anfang an den gesamten Prozess. Einleitend gibt er Richtlinien vor, nach denen er die weitere Planung angelegt wissen möchte. Der Kommandeur (und nicht etwa sein Chef des

Stabes) gibt Stabsprodukte für die übergeordnete Führung frei. Er ist es auch, der den weiteren, internen Stabsprozess in Richtung und Charakter anleitet. (Abb. 2) Dabei werden ihm stets fertige Stabsprodukte vorgelegt, unter denen er dann auswählt. Trotzdem begleitet er gewissermaßen den gesamten Prozess. Will man den deutschen Entschlussfassungsprozess Stabsdominiert nennen, so muss man den norwegischen als Kommandeursdominiert bezeichnen.

In vergleichbarer Weise wird der Prozess durch die übergeordnete Führungsebene beeinflusst. Nicht weniger als fünf Mal nimmt die zum Beispiel die Brigade durch Vorbefehle und das Einfordern von Rückmeldungen Einfluss auf die Arbeit im Bataillonsstab. (Abb. 3) Dabei fällt insbesondere nicht nur die zweckmäßige Maßnahme der Vorbefehle auf. Diese kennt jeder militärische Prozess. So soll Zeit gespart werden.<sup>42</sup> Jedoch außergewöhnlich ist der Prozess der „tilbakemelding“. Hier wird an die übergeordnete Führung zurückgemeldet, dass man im Zeitplan ist, welche Absicht man verfolgt und man die Absicht der übergeordneten Führung verstanden hat. Es ist ein fortlaufender Abstimmungsprozess, streng hierarchisch organisiert und zwischen den Führungsebenen stattfindend. Die nächste Sache, die sofort ins Auge sticht ist die Detailtiefe der Vorschrift. Um die Komplexität zu verdeutlichen: bei den Abbildungen 2 bis 6 handelt es sich nur um eine Auswahl einzelner Schritte im decision

---

<sup>42</sup> Auch das deutsche System kennt den Vorbefehl. Er ist jedoch nicht standardisiert.

making process. Die vergleichbare deutsche Vorschrift HDv 100/100 beschreibt auf 483 Seiten, was von einem militärischen Führer erwartet wird. Es sich also mithin eher um eine Aneinanderreihung von Führungs- und Handlungsempfehlungen handelt. Die norwegische Vorschrift gibt hingegen mit der Sicherheit einer Gebrauchsanweisung auf 260 Seiten detaillierte vor, welcher Arbeitsschritt wann und wie zu erfolgen hat. In Bezug auf die Schwerpunktanalyse ist das norwegisch-angelsächsische System darauf angelegt, eine Einheit, Fähigkeit oder Organisationsform zu identifizieren, die für das militärische Problem entscheidend ist. Dort werden nicht Ressourcen konzentriert, sondern Ressourcen geschützt. (Håndbok for Hæren, 2014, S. 39ff)

Die Relevanz des Auftrages, also die Überprüfung, ob der eigene Auftrag noch aktuell ist, ist auch im decision making process implementiert. In Trinn 5, also fast gegen Ende des Planungsprozesses, wird diese Überprüfung verlangt. Sie erfolgt jedoch ausdrücklich nur, wenn zwischen Fertigstellung und Umsetzung eines Operationsplanes Zeit ist. Das heißt, sie ist keinesfalls obligatorisch.

Faßt man die Impulse, die auf einen Bataillonsstab norwegischer/angelsächsischer Prägung einwirken, so kommt man auf

Extern-übergeordnete Impulse (Brigadeniveau): 1x Ausgangslage, 3x Vorbefehle, 2x Rückmeldungen  
Intern-übergeordnete Impulse (Bataillonskommandeur): 5x (siehe Abbildung 2)

Extern-untergeordnete Impulse (Kompanieebene): 2x Rückmeldungen

Das sind insgesamt 13 Impulse, ohne den Effekt der Dienstaufsicht, die auch in Norwegen ungeplant stattfindet, mit einzubeziehen.

Zusammenfassend kann man den decision making process als einen Vorgang der permanenten Abstimmung bezeichnen. Dabei steht im Mittelpunkt das gegenseitige Verständnis. Dies geht sogar so weit, dass in Trinn 2 als Arbeitsergebnis eine Neuformulierung des erhaltenen Auftrages steht. (Håndbok for Hæren, 2014, S.34) So soll sichergestellt werden, dass die jeweils untergeordnete Führungsebene den erteilten Auftrag richtig verstanden hat. Der ganze Prozess, der auf den ersten Blick bürokratisch und sehr eng getaktet wirkt, hat als oberstes Ziel eine Philosophie des gemeinsamen Verständnisses und Verstehens.

### **Exkurs: Die Bundeswehr und der decision making process**

Das war den an selbstständige Entscheidungen gewohnten Offizieren der Bundeswehr nie ersichtlich. Sie fühlten sich, sobald sie mit dem decision making process konfrontiert waren, an Händen und Füßen gebunden.

Trotzdem muss die deutsche Armee, eingebunden wie alle anderen europäischen Partner, mit diesem Prozess umgehen. Wie tat sie das? Wie tut sie das heute?

Den in der NATO gebräuchlichen decision making process hat die Bundeswehr seit jeher kritisch gesehen. In der bis 2015 gültigen Vorschrift HDv 100/100 stand unter

lfd. Nr. 1029 ein Satz, der an Deutlichkeit nichts zu wünschen ließ: „Der decision making process ist sehr enger Kontrolle unterworfenen Prozess. (...) Er ist mit der Auftragstaktik nicht kompatibel.“

Inzwischen sind die Formulierungen etwas weniger feindlich. Doch wer die einleitenden Worte in der HDv 100/100, C1-100/1-1009, lfd. Nr. 1127 liest, erkennt den gleichen Geist: Dort wird der process zwar als „ganzheitlicher Ansatz“ gelobt, jedoch betont, dass seine Komplexität „...seiner Eignung für die Führung laufender und Planung kurzfristiger Operationen Landstreitkräften in einem dynamischen Einsatzumfeld Grenzen setzt.“

Wie kommt es zu diesem harschen, von typisch deutscher Arroganz geprägtem Urteil?

#### **4 Bewertung**

Der Hintergrund scheint in einem kulturellen Missverständnis zu liegen. Wer als deutscher Offizier nach Norwegen kommt, wird überrascht. Man kommt mit der Einstellung und dem Glauben nach Norwegen, eine identische Armee zu treffen. Sehr oft hörte der Verfasser den Satz: „Du gehst nach Norwegen? Das ist einfach. Die sind wie wir.“ Relativ schnell wird diese Haltung jedoch relativiert. Die angelsächsische Prägung der norwegischen Streitkräfte offenbart sich spätestens im praktischen Handwerk. Es unterscheidet sich grundlegend von der deutschen Herangehensweise. Hinzu kommen kulturelle Besonderheiten. Als Beispiel sei hier die sehr steile Hierarchie in Deutschland genannt, die einen zu

privaten Umgang mit Untergebenen unterbindet und bestenfalls nach viele Jahren gemeinsamen Dienens zulässt. In Norwegen hingegen wird sogar der höchste General mit Vornamen angesprochen und geduzt. Ein in Deutschland undenkbarer Vorgang. Unwillkürlich stellt sich der deutsche Soldat die Frage, wie man unter diesen Umständen Auftragstaktik umsetzen kann. Nach seinem Empfinden wird Auftragstaktik stets mit einem hohen persönlichen Risiko behaftet sein. Wer bewusst gegen einen Befehl verstößt, stellt sich außerhalb der Hierarchie. Diese Entscheidung muss stets gut begründbar sein und im Sinne des ganzen erfolgen. Sonst droht Strafe und Ungemacht. Und sei es nur das Ende der Karriere. Der Ungehorsam muss also mit einem hohen persönlichen Risiko einhergehen. Die steile Hierarchie garantiert, dass der Soldat immer auch damit rechnen muss, für seine Entscheidungen zur Verantwortung gezogen zu werden. Übrigens auch dann, wenn er seine Befehle strikt befolgt und wider besseres Wissen so die Katastrophe provoziert. Der Satz „Ich habe bloß Befehle befolgt“ galt schon vor den Nürnberger Prozessen nicht als Entschuldigung für militärisches Versagen. Es bleibt also festzuhalten, dass die Freiheit der Auftragstaktik streng mit einem engen Regelwerk von steiler Hierarchie und Strafe verbunden sein muss. Wäre das nicht der Fall und jeder täte ohne Strafe was er wollte, wäre das Ergebnis Anarchie. Ziel muss ja sein, dass jeder sich als Teil eines Ganzen fühlt und im Sinne des Ganzen handelt.

Historisch mag dies ein Beispiel verdeutlichen: die Erfolge der Wehrmacht werden bis heute ganz wesentlich auf die Auftragstaktik zurückgeführt. Zeitgleich hatte die Wehrmacht mit Nichten ein altruistisches Menschenbild. Und mit Sicherheit eine der steilsten und aggressivsten Hierarchien und Disziplinarkörper der Geschichte. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Auftragstaktik keine „Kuschelmenschenführung“ ist und diese auch nicht zulässt. Auftragstaktik und flache Strukturen schließen sich gewissermaßen nach deutschem Verständnis aus.

Diese Ansicht kann nicht unwidersprochen hingenommen werden. Es fällt auf, daß auch in Norwegen der einzelne Soldat trotz flacher Strukturen und einer sehr britischen Struktur mit hohem Engagement seinen Auftrag erfüllt. Es handelt sich um hochmotivierte und mitdenkende, mithandelnde Soldaten. Bis auf wenige Ausnahmen hat der Verfasser durchweg Offiziere kennen gelernt, die ihn beeindruckt haben. Er führt dies auf die wesentlich effizientere und motivierendere Personalpolitik der norwegischen Streitkräfte zurück. Hier wird auf Freiwilligkeit gesetzt und der Einzelne ist seines Glückes Schmied.<sup>43</sup> Es fällt aber auch auf, dass, sobald es gilt,

---

<sup>43</sup> In Norwegen wird die Familie in das Soldatenschicksal mit einbezogen. In Soldatenfamilien und ihre Zufriedenheit zu investieren gilt hier als Investition in die Verteidigung. Es gilt das Motto: Wer mit dem Kopf familiäre Probleme lösen muss, kann auf dem Arbeitsplatz nicht 100% geben. In der deutschen Personalpolitik hingegen bewirbt man sich nicht auf eine Stelle, sondern wird dafür ausgewählt. Familiäre Aspekte spielen nur in eng begrenzten und

eine taktische Aufgabe zu lösen, man sich eng, fast sklavisch, an die Betriebsanleitungen hält, die der norwegische Dienstherr seinen Stäben vorgibt. Diese enge Bindung an vorgegebene Prozesse hat Ursachen. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Deutschland durch seinen in Europa und der westlichen Welt einzigartigen historischen Hintergrund eine komplett andere militärische Philosophie entwickelte. Kein anderes Land in Europa hat über fast 2/3 seiner Existenz isoliert und von überlegenen Feinden umgeben gelebt.<sup>44</sup> Das Ergebnis war eine über die Jahre sich entwickelnde Ressourcenschonende Praxis, an deren Ende drei wesentliche Elemente standen:

- 1) der Angriff als bestes Mittel der Verteidigung
- 2) das Risiko, alles auf eine Karte setzen zu müssen<sup>45</sup>

---

absoluten Ausnahmefällen die Regel. Bis heute gilt in Deutschland die sogenannte „Härtefallregelung“ als Karrierebeendend.

<sup>44</sup> Und kein anderes Land hat die Welt so nachhaltig in die Katastrophe geführt. Oft wird über Deutschlands militärische Zurückhaltung in der Welt geklagt. Sicherlich ist eine Ursache, dass Deutschland erkennen musste, dass es seine Konflikte nicht militärisch lösen konnte. Es wäre dabei fast für immer von der Landkarte verschwunden. Es wird heute, 70 Jahre nach der Westintegration der Bundesrepublik, in der Diskussion oft vergessen, dass Deutschland eben vorher alles tat, um nicht integriert, sondern unabhängig zu sein.

<sup>45</sup> Vergleiche dazu den Abschnitt um die verschiedene Herleitung und Definition von Schwerpunkt im deutschen und im angelsächsischen Entscheidungsprozess.

- 3) die Freiheit des Unterführers zur selbstständigen Entscheidung.

Diese Entwicklung hat Norwegen nicht gemacht. Es importierte hingegen mehr und mehr amerikanische und NATO-Strukturen. Es importierte damit aber auch die gleichen Show-stopper für die Auftragstaktik, die es schon den Amerikanern unmöglich machen, die Auftragstaktik seit nunmehr 30 Jahren zu implementieren. Ganz wesentlich ist dabei die Dienstgradstruktur. Der deutsche Unteroffizier ist Träger des Gefechts und Garant für den Erhalt der Expertise. Es ist bezeichnend, dass Norwegen mit der Erfahrung der letzten Jahre nun ein entsprechendes Äquivalent einführt. Dieser „spezialist“ wird zwar nicht Unteroffizier genannt. Er wird aber eingeführt, um die Expertise in den Streitkräften zu erhalten und zu steigern. Dabei ist auch dieses Modell noch weit von dem entfernt, dass Deutschland tradiert. Im Hinblick auf die Auftragstaktik ist der specialist zwar ein richtiger Schritt, er ähnelt aber eher dem amerikanischen Non Committed Officer (NCO). Der NCO ist aber nur bedingt abgegrenzt von den Mannschaftsdienstgraden. Es ist keine eigene Kaste. Im Sinne der Auftragstaktik ist das problematisch. Denn für die Delegation von Verantwortung ist auf jeder Führungsebene bis hinunter zum Einzelsoldaten ein ausgebildeter Ansprechpartner, der nach Auftreten, Rang und Ausbildung als militärischer Führer zu erkennen ist, unverzichtbar.

Eine andere, ins Auge fallende Entwicklung ist die Ausbildung. Die bereits oben angesprochene, fast sklavisches Anlehnung an Vorschriften und Schemata hat seine Ursache wohl auch in der Ausbildung. Die Auftragstaktik fordert, dass der Soldat die Absicht seiner übergeordneten Führung kennt. Mehr noch. Er muss sie fortlaufend neu interpretieren. Dazu ist es jedoch erforderlich, dass er auf dieser Führungsebene auch ausgebildet ist.

Deutschland zwingt seine Offiziere schon mit Beginn der Karriere, sich mit Taktik der übergeordneten Führungsebenen auseinanderzusetzen. Und hält diesen Druck auch aufrecht. In Norwegen rächt sich hingegen die vorab zu Recht gelobte Freiwilligkeit etwas und wird noch verstärkt durch den Ausbildungsgang. Während der deutsche Offizier auch bei unterdurchschnittlicher Intelligenz als Hauptmann den deutschen Entscheidungsprozess in groben Zügen kennen sollte, ist der norwegische Offizier auch bei überdurchschnittlicher Intelligenz nicht dazu in der Lage. Ganz einfach, weil ihm unter Umständen laufbahnbedingt, die Ausbildung komplett fehlt. Für die Instrumentalisierung der Auftragstaktik in einem modernen, von Großverbänden geprägten Gefecht ist das problematisch. Wer nicht in der Lage ist, die Absicht seiner übergeordneten Führung neu zu interpretieren, wird den Moment zum Sieg verpassen. Denn er wird sich an seine Befehle halten und diese nicht bei Bedarf anpassen.

Diese bislang angesprochenen Verwerfungen machen wohlgerne Auftragstaktik nicht unmöglich. Sie

erschweren sie nur. Es ist auch und gerade vor dem Hintergrund der guten Personalpolitik der norwegischen Streitkräfte nicht ausgeschlossen, dass ein motivierter und begabter Offizier diese Grenzen überwindet und einen eigenen Entschluss fasst. Und es ist ohne Frage auch genauso denkbar, dass sich unter den Mannschaften jene informellen Führer dieses Entschlusses annehmen und zum Erfolg führen. Oder um es deutlicher zu sagen: die Norweger sind keine schlechteren Soldaten im Sinne der Auftragstaktik, weil ihnen kulturell oder organisationsbedingt andere Grenzen gesetzt sind. Ein Punkt in den überprüften Fakten ist jedoch mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht mit der Auftragstaktik kompatibel. Es ist der decision making process. Die HDv 100/100, die oben bereits zu diesem Sachverhalt zitiert wurde, hat unverändert Gültigkeit. Woran liegt das?

Da sind zunächst drei Faktoren zu nennen:

- 1) die überdominante Rolle des Kommandeurs im Prozess
- 2) die stetige Zurückmeldung von Aufträgen
- 3) die Verwerfung des Befehls

In dem der Kommandeur schon sehr frühzeitig, eigentlich zu Beginn des DMP Vorgaben über das weitere Vorgehen macht, bindet er seinen Stab. Es wird ungleich schwieriger für den Stab, sich kreativ zu entfalten oder aber unkonventionelle Lösungen zu entwickeln. Im Grunde wird der Chef des Stabes nebst seinem Personal

auf eine Funktion zurückgedrängt. Der Stab kann nur noch Details regeln und planen. Die Vorgaben des Kommandeurs werden zu keinem Zeitpunkt diskutiert. Der Stab hat keine Chance, seinen Kommandeur bei der Erstellung dieser Vorgaben zu beraten.

Doch diese fortwährende Kontrolle geht weiter. Verfolgt man die Abbildung 2 aus dem Stabshåndbok for Hæren, wird deutlich, dass fast jedes Stabsprodukt einer Kontrolle durch den Kommandeur unterliegt. Er lässt sich alles vortragen, gibt allem seinen letzten Segen. Es fällt dem militärisch geschulten Beobachter schwer, sich eine Situation vorzustellen, wo der Stab eine Entscheidung trifft. Ohne Kommandeur. Und es drängt sich fast die Frage auf, wie ein Stab reagieren soll, dessen Kommandeur von vorn führt, bei der kämpfenden Truppe ist. Wie soll dieser Stab einen selbstständigen Entschluss fassen? Natürlich könnte in einer solchen Situation ein führungsstarker Chef des Stabes das Kommando übernehmen und dem Verband einen neuen Auftrag erteilen.

Doch diese starke Stellung des Kommandeurs verknüpft sich unglücklich mit dem zweiten angesprochenen Problem. Noch vor Beginn des Gefechts, in der Planungsphase, stimmen sich die unterschiedlichen Führungsebenen sehr eng ab. Dies geht so weit, dass eine übergeordnete Dienststelle einen Befehl erteilt. Und sich nach einer Auswertephase den eigenen Befehl reformuliert vortragen lässt. So will man sichergehen, dass die untergebenen Dienststellen den Befehl richtig verstanden haben. Wenn aber die Kultur des

gegenseitigen Verstehens so ausgeprägt ist und der gegenseitigen Abstimmung eine so hohe Bedeutung beigemessen wird, welche Chance hat dann eine Führungsebene aus dieser Hierarchie auszubrechen? Wie kann ein Stab sich plötzlich einen neuen Auftrag erteilen? In einem schnelllebigen Gefecht sind die Zeitfenster für Sieg und Niederlage außerordentlich kurz. Durch den engen Abstimmungsprozess im DMP, der ja nicht nur einen Befehl gibt, sondern auch überprüft, ob dieser richtig verstanden ist, fällt es schwer, jene Gestaltungsfreiheit zu finden, die den eigenen Entschluss möglich macht. Das führt direkt zu dem dritten oben angesprochenen Problem. Der Verwerfung des Befehls. Der DMP kennt zwar als Eingangsimpuls auch eine neue Situation. Diese macht selbstverständlich einen neuen DMP nötig. Aber die bewusste Verweigerung ist im DMP nicht vorgesehen. Der sehr komplexe Prozess, der allumfassend und sehr gründlich ist, hätte auch keinen Platz für derartige Flexibilitäten. Dies steht dem deutschen Modell gegenüber, dass schon zu Beginn unter der Auswertung des Auftrages fordert, zu überprüfen, ob der gerade überbrachte Befehl noch Relevanz hat. Der deutsche Entscheidungsfindungsprozess hat bei weitem nicht die Tiefe und Breite seiner angelsächsischen Konkurrenz.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Das ist übrigens keine Wertung über die wissenschaftliche Qualität der beiden Prozesse. Dies wäre eine eigene Studie wert und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Der DMP ist aber in Deutschland auch deswegen so umstritten, weil insbesondere in „Trinn 3“ ein pseudomathematischer Weg beschritten wird, der die

Er ist längst nicht so detailliert. Von Anfang an unterliegt er einem fortwährenden Transformationsprozess. Diese Transformation wird möglich durch einen weiteren entscheidenden Unterschied in der Planungsphase. Die Analyse des Feindes und seiner Möglichkeiten nimmt im DMP einen weit größeren Raum ein als im deutschen Prozess. Die Handlungsmöglichkeiten des Feindes zu analysieren ist im DMP eine eigene Wissenschaft. Mit methodischer Akribie wird der Feind bewertet und sogar im Rahmen einer Simulation, krigsspill genannt, feindliche Entschlüsse überprüft und eigene Entschlüsse vorhergeplant. Eine derartige detaillierte Planung ist den Deutschen fremd. Im deutschen Prozess wird dem Feind nur relativ wenig Zeit zu bemessen und eine kurze Analyse an Hand der Karte, dem Gelände und der feindlichen Offensivfähigkeit hergeleitet. Hier liegt der Focus bei den eigenen Möglichkeiten. Das Ergebnis ist eine völlig unterschiedliche Bewertung der eigenen Ressourcen. Der DMP definiert am Ende Einheiten, die es zu beschützen gilt, um den Sieg zu erringen. Sind diese Einheiten verloren, ist auch die Schlacht verloren. Der Schwerpunkt ist also defensiv ausgerichtet. Im deutschen Prozess hingegen sucht man nach einem Punkt<sup>47</sup>, wo man die eigenen Ressourcen konzentrieren kann, um dort die Entscheidung zu suchen. Diesen Punkt kann man aber im

---

Ergebnisse erheblich beeinflussen und manipulieren kann. Weiterführende Forschungsarbeiten zur Analyse des deutschen Prozesses existieren nach hiesiger Kenntnis nicht. Zum DMP sei dazu Bård Ravns Masteraufgabe „Vinner vi krigen?“ empfohlen.

<sup>47</sup> Das ist durchaus geografisch gemeint.

Laufe des Gefechtes sehr kurzfristig und unter Ausnutzung der taktischen Erfolge immer wieder verlagern. Die zu beschützenden Einheiten oder Strukturen, die der DMP als Schwerpunkt definiert hat, behalten bis zu ihrer Auftrags Erfüllung unverändert ihre Bedeutung.<sup>48</sup>

Im Übrigen erwähnenswert ist ein weiterer Faktor, der aber im Rahmen dieser Arbeit nicht vertiefend untersucht wurde. Der norwegische Stab unterscheidet in seinem Organigramm zwischen G3 (Führen von laufenden Operationen) und G5 (Operationsplanung). Nächste vorgesetzte Ebene ist dabei dann der Chef des Stabes. Eine derartige Aufteilung ist in einer deutschen Brigade unüblich. Hier liegt Planung und Führung gemeinsam in einer Stabsabteilung (G3). Das der Planung eine eigene Stabsabteilung mit all den Vor- und Nachteilen zugebilligt wird, kommt im Deutschen erst ab der Divisionsebene zum Tragen.

Planung und Durchführung bleiben hier in einer Hand. In wie weit jedoch die traditionelle, deutsche Stabsorganisation im Vergleich zur angelsächsischen Stabsorganisation Einfluß auf die Operationsführung hat,

---

<sup>48</sup> Der sehr umfassende Planungsansatz des DMP mit seinem System der Verständnischecks und des Vorübens der Schlacht hat seinen Preis. Bis zur Endgültigen Befehlsausgabe an die Bataillone benötigt ein eingespielter Stab nach Aussage der beteiligten Offiziere etwa acht bis 12 Stunden. Der deutsche Stab mit seinem Modell schafft die Auslieferung gemäß Aussage der G3Abteilung PzBde 21 in sechs bis acht Stunden.

liegt nicht im Zielbereich dieser Masteraufgabe. Es sollte jedoch Anlaß zur weiteren Forschung geben.

## **5 Zusammenfassung**

Die eingangs gestellte Frage war *„Sind OBL und Führen mit Auftrag das Gleiche?“*

*„Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Führungstechniken der deutschen und der norwegischen Armee.“*

Die Antwort auf diese Frage insbesondere im Hinblick auf die Führungstechniken muss ein klares „Nein, aber...“ sein.

Die anfangs dargestellten Ähnlichkeiten auf der philosophischen Ebene verlieren sich bei genauerer Betrachtung rasch. Zwar fordert auch die norwegische Doktrin eine Delegation der Verantwortung auf die niedrigste mögliche Ebene und warnt wie in der Einleitung dargestellt vor zu detaillierten Befehlen. Die entsprechenden Mittel und Strukturen stehen dem norwegischen, militärischen Führer gar nicht zur Verfügung.

Doch zunächst einen Schritt zurück.

Die historische Analyse hat deutlich gemacht, dass die Auftragstaktik eine sehr offensive, aus dem Mangel an Material und Personal hervorgegangene Methode der Führung ist. Sie sucht die rasche Entscheidung, in dem sie den Planer zwingt, sich für einen Schwerpunkt zu entscheiden und hier den Erfolg zu suchen. Sie zwingt den Planer weiterhin, alle ihm zur Verfügung stehenden

Ressourcen zu nutzen und zu optimieren. Die Kriege von der Befreiung Dänemarks bis hin zum Deutsch-Französischen Krieg beschreiben dabei eine zunächst zögerliche Entwicklung. Insbesondere jedoch der Erste Weltkrieg wirkte hier wie ein Katalysator. Dabei ist Ziel dieser Ressourcenoptimierung ein örtlicher taktischer Erfolg, der durch entschlossenes Handeln zu einem strategischen Sieg ausgebaut werden soll. Um diesen taktischen Erfolg mit Potential zu erkennen und zu nutzen, bedarf es spezieller Führung, Erziehung und Ausbildung des eigenen unterstellten Bereichs.

Im Bereich der Führung bedarf es dazu eines Führers, dessen vornehmste Pflicht es ist, mit den Fehlern seiner Untergebenen zu leben und sie quasi mit in die eigene Planung mit einzubeziehen. Nur wer diese Toleranz mitbringt, ist willig, seinen Einfluss auf die Dinge nach unten zu delegieren. Die Instrumente hierzu sind eine einheitliche Sprache, ein Führungssystem, dass diese Freiheit zulässt, ein möglichst einheitlicher Ausbildungsstand aller möglichen Entscheider auf dem Gefechtsfeld und Verständnis<sup>49</sup> eben dieser Entscheider für die Absicht der übergeordneten Führung.

Man erkennt schon, dass Führen und Ausbilden hier Hand in Hand wirken. Denn um über einen solchen Führer das dafür erforderliche Personal an die Hand zu geben, muss es entsprechend ausgebildet sein. Es muss innerhalb der Strukturen die Freiheit finden, selbst zu

---

<sup>49</sup> Verständnis ist in diesem Fall nicht gleichzusetzen mit Akzeptanz sondern viel mehr mit der eigentlichen Wurzel des Wortes: verstehen.

entscheiden. Es muss mindestens eine Führungsebene höher ausgebildet werden als es eingesetzt wird. Es muss eine möglichst eindeutige und bis zum Einzelsoldaten hinunter gehende Hierarchie geben, um überhaupt delegieren zu können. Das heißt, der Leutnant führt nicht 36 Soldaten eines Infanteriezug. Er führt optimaler Weise nur sechs Feldwebel, die dann wiederum je 6 einfache Soldaten führen. So kann er sich selbst entlasten, delegieren und hat den Kopf frei für den nächsten planerischen Schritt.

Eingehegt wird diese Art der Führung und Ausbildung durch eine strikte Erziehung, die sowohl den Untergebenen bestraft, der sich nicht ständig fragt: „Was ist die Absicht meiner übergeordneten Führung und was kann ich dafür tun?“

Diese Erziehung ist im Übrigen sowohl in Deutschland als auch in Norwegen mit Händen greifbar. Sie wird gelebt.

Und eine weitere Gemeinsamkeit lässt sich ableiten. Die Bedeutung der Absicht der übergeordneten Führung. Doch im deutschen Prozess ermittelt der Untergebene sie selbst aus einer ganzen Reihe von Einzelbefehlen. Im norwegischen Prozess wird sie ermittelt, reformuliert und dem Vorgesetzten wieder vorgestellt, auf das dieser überprüfen kann, dass sie auch richtig verstanden wurde. Hier ist der Kern zu suchen. In diesem DMP stirbt die Auftragstaktik. Und zwar unwiderruflich. Alle anderen Besonderheiten der beiden Nationen haben zwar Einfluss auf die Auftragstaktik, können aber damit in Einklang gebracht werden. Den fehlenden Unteroffizier kann man

durch einen informellen Führer unter den Mannschaften ersetzen. Eventuell sogar mehr als das. Die flachen Hierarchiestrukturen und der Umgang damit sind eine Frage der kulturellen Prägung. Die aufgezeigten Unterschiede in der Ausbildung sind einfach zu kompensieren.

Der DMP jedoch ist mit der Auftragstaktik, ob sie nun Führen mit Auftrag oder OBL heißen mag, unvereinbar. Die Gründe zeichneten sich bereits wie o.a. ab und sollen hier nur noch einmal kurz angerissen werden.

Seine ausgeprägte Ausrichtung auf den jeweiligen, militärischen Verantwortlichen lässt dem Stab kaum Luft zu kreativem Denken und Handeln. Von Anfang an begrenzt der Vorgesetzte durch ständige Einflussnahme die Freiheit des Handelns seines Stabes und seiner Untergebenen. Permanent wird überprüft, ob die unterstellten Ebenen den Auftrag richtig verstanden haben und ihn richtig durchführen. Ein Verwerfen der Befehlsgebung des Vorgesetzten ist gar nicht vorgesehen. Und Komplexität, Umfang und Detailliertheit machen eine spontane Gefechtsführung unmöglich.

Damit wird abschließend deutlich, dass OBL und Führen mit Auftrag nicht das Gleiche sind. In der deutschen BdL wird die Philosophie der Auftragstaktik zu konkreten Forderungen an den Führer und mehr noch an seinen Untergebenen. Führen mit Auftrag wird weg von einem allgemeinen Gedankenkonstrukt hin zu einem konkreten Werkzeug der Gedankenführung entwickelt. Diese Entwicklung prägt den deutschen Soldaten Alltag erheblich in Führung, Erziehung und Ausbildung.

Die norwegische OBL hingegen scheint keinerlei praktische Konsequenzen zu haben. Zumindest nicht in den in dieser Arbeit näher untersuchten Bereichen. Sie bleibt auf einer sphärischen Ebene stehen und versteht sich als Rat an den Vorgesetzten, seinen Untergebenen doch Gedankenfreiheit und Vertrauen zu geben. Eine nach bisherigem Forschungsstand nicht leistbare Forderung. Wie der norwegische Vorgesetzte diesem Rat Folge leisten soll, bleibt letztendlich offen und sollte Anlass für weitere Forschung sein.

## Literaturliste

Bohnert, Marcel

Zur Notwendigkeit lagebezogener Einsatzregeln fuer Soldatinnen und Soldaten in Auslandsmissionen

In: Fabian Forster u.A., Das Zeitalter der Einsatzarmee, S. 131-140, Berlin, 2014.

Creswell, John W.

Research Design, 4. Edition, Thousand Oaks, California, 2014.

C1 – 100 / 0-1001

Truppenfuehrung von Landstreitkraeften, Bundesministerium der Verteidigung, Berlin, 2015.

Drucksache 17 /7400

Deutscher Bundestag, S. 52-60 und 66ff.

Bericht des Untersuchungsausschuss „Kunduz Bombaradement“, Berlin, 2011.

Der Panzerspaehtrupp, Nachrichtenblatt Nr. 46

„Fuehrungsprinzip Auftragstaktik – im Heer noch aktuell?“

Von General-Leutnant Carl-Hubertus von Butler, 2009.

Frieser, Karl-Heinz

The Blitzkrieg-Legend. Originalausgabe von 1996, Oldenburg, 2. Auflage.

Hier genutzt: englische Fassung von 2005.

Gross, Gerhard R.  
Erster Weltkrieg, Zweiter Weltkrieg – ein Vergleich,  
Muenchen, 2002.

Guderian, Heinz  
Erinnerungen eines Soldaten, 4. Auflage, Hamburg, 1952.

Håndbok for Hæren, Stabshåndbok for Hæren, Forsvaret,  
2014.

Heeresdienstvorschrift 100/100  
Gueltige Fassung bis zur Ausserdienststellung  
01.07.2015, Berlin,  
Erscheinungsjahr unbekannt.

Jacobsen, Dag Ingvar  
Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i  
samfunnsvitenskaplige metode.  
3. Utgave. Oslo, 2015.

Leistenschneider, Stephan  
Auftragstaktik im preussisch-deutschen Heer 1871-1914,  
Hamburg, 2002.

Lind, William S.  
The case of maneuver warfare. In: the defense  
reformdebatte.  
John-Hobkins University, Baltimore, 1984.

Millotat, Christian

Auftragstaktik – das oberste Fuehrungsprinzip der  
Bundeswehr

Fuehrungsakademie, Beitraege zur Weiterentwicklung  
der Lehre, Hamburg, 1/2002.

Petersen, Haakon

Utviklingen av en kultur for OBL på kriegsskolen  
Kriegsskolen, Oslo, 2013.

Sæveraas, Torgeier/Hendriksen, Kjetil

Et militært universalmiddel? Amerikansk „maneuver  
warfare“ og norsk doktrinutviklingen

Oslo files on defence and security, Oslo, 01/2007.

Senger, Ralf

Hardhoehenkurrier, Nr. 27, S. 28-32, Bonn, 2011

Shamir, Eitan

Transforming Command – the pursuit of mission  
command in the US, British and Israeli Armies, Stanford,  
2011.

Sigg, Marco

Der Unterfuehrer als Feldherr im Taschenformat  
Regensburg, 2014

Zeitschrift „Der Stern“  
Ausgabe vom 27. Mai 2005

Uhle-Wettler, Franz  
Auftragstaktik – Was ist das? Koennen wir sie wieder  
beleben?  
Zeitschrift Truppenpraxis, Nr. 36, 1992.

United States Army  
Field Manual No. 6 aus dem Jahr 2003

Van Crefeldt, Martin  
Kampfkraft – Militaerische Organisationen und  
Leistungen der deutschen und der  
amerikanischen Armee 1939 – 1945, Graz, 2011.

[www.forsvaret.no](http://www.forsvaret.no)

[www.bundeswehr-karriere.de](http://www.bundeswehr-karriere.de)