

Vom Verstehen der Taktik: Ein Plädoyer für mehr Bodenhaftung und eine an militärische Bedürfnissen orientierte Führungsausbildung

Die hier beschriebene Methode der Führungsausbildung wird an Grundkursen (GK 2 und GK 3) und Fortbildungskursen (FK 6) am Ausbildungszentrum Heer (AZH) vermittelt. Ein internationaler Trainerpool ist geschaffen worden, der diese Methode lehrt und anwendet. Im Rahmen des internationalen Berufspraktikums (IBP) der Fähnriche der Theresianischen Militärakademie wird diese Methode in Belastungsübungen (Einsatzkurs 3 am AZH) getestet werden. Zudem wird im Zuge der Stressforschung an der Theresianischen Militärakademie der Mehrwert der beschriebenen Methode der Führungsausbildung empirisch untersucht.

Sind Sie folgender Aufgabe gewachsen?

Sie sind Kompaniekommandant eines gemischten Verbandes. Dieser besteht aus: Kommando- und Logistikzug, 2 Infanteriezügen (deutsch sprechend), 1 Panzergrenadierzug (französisch sprechend), 1 Panzerzug LEO (italienisch sprechend), 1 Scharfschützengruppe aus der Infanterie Stabskompanie, 1 Beobachtergruppe aus der Infanterie Unterstützungskompanie. Ihnen zugewiesen sind zudem noch: 1 Detachement Kampfmittel- und Minenräumung (KAMIR), 1 Sanitätspatrouille, 1 Detachement Militärpolizei mit 2 Hundeführern, 1 PsyOps Trupp mit Lautsprecherfahrzeug und Sprachmittler, 2 zivile Polizeipatrouillen und 1 Liaison and Monitoring Team (LMT). Sie können auf folgende Unterstützung zurückgreifen: 8.1 cm Bogenfeuer, 1 Super Puma zur Evakuierung von Patienten, 1 Zug Infanterie und / oder Ordnungsdienstkräfte helikoptertransportiert. Zudem riegeln Mittel der Elektronischen Kampfführung (EKF, Mehrzwecksender) ihren Interventionsraum elektromagnetisch vom mobilen Telefonverkehr ab.

Ihr Auftrag ist es, ein identifiziertes Schutzhaus zu isolieren, das Zielobjekt und seine unmittelbare Umgebung zu durchsuchen, Bewohner im Zielobjekt zur Befragung festzunehmen und sich bereitzuhalten, Reserven und Ordnungsdienst-Kräfte aufzunehmen und zu führen.

Die Gegenseite ist dafür berüchtigt, das Gesetz in die eigene Hände zu nehmen und schreckt nicht davor zurück, durch exemplarische Gewaltexzesse, die Bevölkerung in Angst und Schrecken zu versetzen, um diese zur Unterordnung zu zwingen. Es ist davon auszugehen, dass die Gegenseite bewaffneten Widerstand leisten wird – auch wenn es nur darum geht, unsere Mittel so lange zu binden, um einem Teil der Widerstandszelle die Flucht zu ermöglichen. Das bezeichnete Schutzhaus befindet sich inmitten eines Dorfes in einem

überbauten Gelände. Der Start dieser Aktion ist auf 0115 angesetzt und soll bis 0630 abgeschlossen sein.

Die Angriffsgrundstellung konnte ohne Zwischenfall bezogen werden. Die Aktion startet nach Plan um 0115. Das erste Zwischenziel ist gesichert. Dann setzt der Verband mit Sicht auf das Interventionsziel folgende Meldung ab: "An Kompaniekommandant von Zugführer UNO – MELDUNG: Zielobjekt und Häuser in der unmittelbaren Nachbarschaft stehen in Flammen; eine Schar von ca. 50 Personen nähert sich uns. Diese ist noch ca. 200 m von unseren Stellungen entfernt. Einige strecken die Arme in die Luft und schreien nach Hilfe. Ich beobachte weiter – SCHLUSS!"

Befehlen Sie in der Rolle des Kompaniekommandanten die weiteren Massnahmen!

Ziviler Nutzen militärischer Führungsausbildung?

Die Frage nach dem Nutzen der militärischen Führungsausbildung für die Wirtschaft wird periodisch immer wieder aufgeworfen. So ist unlängst eine Studie mit dem Titel "Führen und Ausbilden in Wirtschaft und Armee" vorgestellt worden, worin die Consulting-Gruppe Zürich (CGZ) in Zusammenarbeit mit dem Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Professor Norbert Thom, Empfehlungen zur Steigerung der Attraktivität und zivilen Nutzbarkeit militärischer Führungsausbildung abgibt.¹

Das Kommando "Höhere Kaderausbildung der Armee" (HKA) bietet sogar mit dem neu gebildeten Kommando "ZIKA / Militärische Management Ausbildung" sog. TRANSFER-Kurse für zivile Führungskräfte an.²

Seit der Armee XXI ist die Führungsausbildung der unteren Milizkader (FUM) in verschiedenen Modulen so auf ein theoretisches Grundwissen eingepasst worden, dass mit dem Bestehen unterschiedlicher Prüfungen junge militärische Kader ein zivil anerkanntes Zertifikat erwerben können.³

Genügt die heutige militärische Führungsausbildung?

Die Frage aber nach dem Genügen der aktuellen Führungsausbildung für ihre ursprüngliche Zweckbestimmung wird nur ausnahmsweise aufgeworfen. Der Zweck militärischer Führungsausbildung liegt einzig darin, militärische Führer dazu zu befähigen, ihre Verbände und die ihnen zur Verfügung stehende Mittel in Kraft, Raum und Zeit so konzertiert zum Einsatz zu bringen, dass diese an sie gestellte Aufträge wider einer intelligent agierenden Gegenseite zu erfüllen vermögen. Wie das Szenario zu Beginn des Beitrages aufzeigt, stellt

das moderne Einsatzumfeld grosse Ansprüche an die militärische Führung und ist für jeden militärischen Führer eine immense Herausforderung: Problemerkennung im Chaos, Entschlussfassung unter Zeitdruck, Steuerung einer Aktion oder permanentes Entwickeln von Sofortmassnahmen und Eventualplanungen sind die dazu erfolgsrelevanten Faktoren in der Einsatzführung.⁴

Cleverness und kreatives Handeln vor Ort können aber nicht nur mittels Taktikhandbücher gelehrt werden, sondern sind vor allem Resultat einer Militärkultur, die Individualität und Aussergewöhnliches ebenso billigt, wie sie auch Selbstbeherrschung, Initiative und Hartnäckigkeit sowie Ausdauer von Führern abverlangt. Komplexe Situationen auf einen Blick zu erfassen und zu ordnen, ist eine unabdingbare Fähigkeit, um in einem Einsatz rasch brauchbare Entscheide fällen zu können. Eben diese Fähigkeit zum intuitiven Handeln basiert auf reicher Erfahrung und ist das Ergebnis des geschulten, kritischen Urteilsvermögens.

Hier soll nun konkret eine Methode der Führungsausbildung skizziert werden, welche taktische Führer zum kreativen Handeln vor Ort befähigt. Ziel dieser Führungsausbildung ist es, militärische Führer zum intuitiven Agieren hinzuführen. Intuition wird als "spontanes Anwenden von verinnerlichtem Wissen, welches auf reicher Erfahrung gründet" verstanden.

Führungsausbildung als Teil militärischer Ausbildung

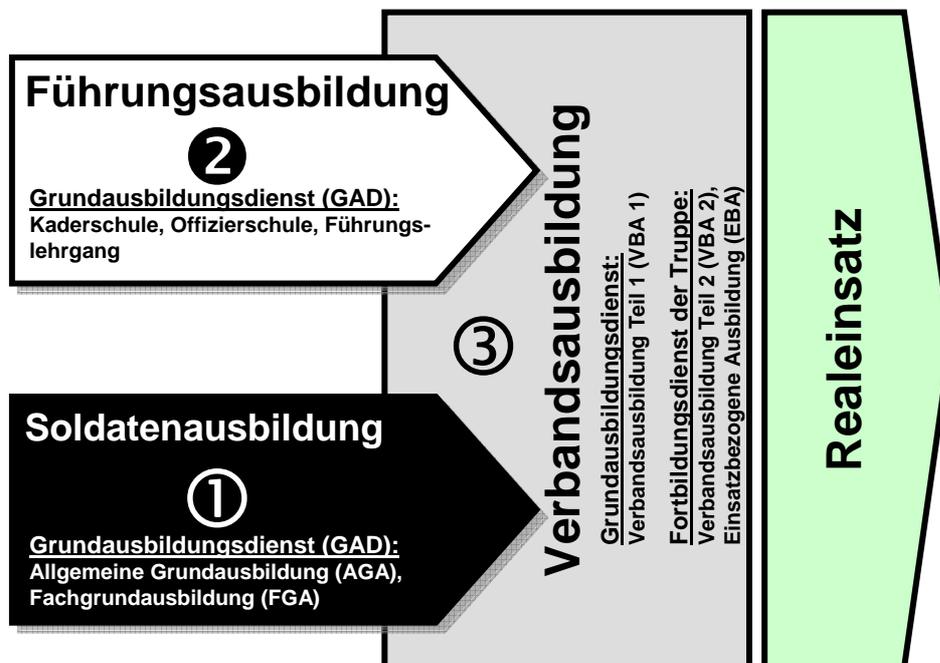


Abb. 1: Triade der militärischen Ausbildung.

Die Führungsausbildung muss als ein Teil einer Triade verstanden werden, welche die militärische Ausbildung ausmacht. Von Soldaten und Führern werden unterschiedliche kognitive Fähigkeiten abverlangt, die sich in ihrer Endform für den Soldaten im reflexartigen Beherrschen und für den militärischen Führer im intuitiven Handeln äussern. Die Kernkompetenz des Soldaten umfasst Waffen- und Gerätehandwerk sowie Gefechtstechnik. Die Kernkompetenz des Verbandsführers liegt in der Führungstechnik (Problemerkennung, Entschlussfassung und Befehlsgebung) und ab Stufe Zugführer zusätzlich in der Taktik. Soldaten- und Führungsausbildung werden komplementär bis zur Festigungsstufe entwickelt. Sie erfahren ihre Anwendungsstufe erst ab der Verbandsausbildung. In der Verbandsausbildung erkennt jeder einzelne die Wichtigkeit seines eigenen Beitrags zur Verbandsleistung. Dies steigert nicht nur das Selbstwertgefühl, sondern erzeugt wahren, gegenseitigen Respekt. Nur so entsteht Wertschätzung für die Kompetenz des anderen als Basis für Vertrauen in die Leistungsbereitschaft des ganzen Verbandes.

Die hier nun anschliessend beschriebenen methodischen Schritte der Führungsausbildung erfolgen am Beispiel der Gefechtsform "Angriff". Diese Methode steigert das Vorstellungsvermögen (weil Bilder kreiert werden), vergrössert die Merkfähigkeit (weil Merkmuster erzeugt werden) und setzt so Denkkapazitäten für Problemlösungen frei, um die Führungsfähigkeit in Krisensituationen zu erhöhen.

Für die Anwendung der nachfolgenden Methode wird das Grundwissen um die räumlichen Elemente des Angriffs⁵, die Technik der Problemerkennung und Entschlussfassung, sowie die der Befehlsgebung als Bedingung beim Kadenschüler vorausgesetzt. Sind diese Bedingungen einmal erfüllt, so kann die Führungsausbildung in die Taktik der Gefechtsform "Angriff" eintauchen. Das Vorgehen wird dabei in drei Schritte gegliedert:

Schritt 1: Prinzipiendarstellung und Transfer in Mustergelände (Anlernstufe).

Schritt 2: Umlegen der Prinzipien in weitere, andere Geländeteile (Festigungsstufe).

Schritt 3: Szenarientraining. Umlegen der Prinzipien innerhalb eines taktischen Rahmens in Form von Kurzübungen ohne Truppe (Festigungsstufe).

Führungsfähigkeit soll weniger mit Noten beurteilt, als in ein individuelles Stärke-Schwächeprofil gefasst werden. Mit gezieltem Coaching und Szenarientraining soll die Führungsfähigkeit entwickelt und individuelle Schwächen behoben werden.

Schritt 1: Prinzipiendarstellung und Transfer in Mustergelände

Ein Prinzip⁶ ist eine allgemein gültige Leitlinie für das Handeln in einer Gefechtsform. Im Ausbildungsschritt 1 werden die für die Gefechtsform bestimmenden Prinzipien zunächst graphisch dargestellt und dann in ein Mustergelände transferiert.

Dazu ein Beispiel: Anhand des Angriff werden drei taktische Prinzipien⁷ exemplarisch geschult: 1) Einfließen in und Austreten aus einem Raum; 2) Abriegeln und Teilen; 3) Die Koordination von Feuer und Bewegung.

Zum ersten Prinzip "Einfließen und Austreten aus einem Raum": Aussagen über mögliche Bedrohungen während eines Marsches, beim Einfließen des Verbandes in einen Raum, während dem Aufenthalt in einem Raum und beim Austreten aus einem Raum werden graphisch-tabellarisch festgehalten. Davon abgeleitet werden handlungsorientierte Gegenmassnahmen als Konsequenz für unseren Verband.⁸

Zum zweiten Prinzip "Abriegeln und Teilen":

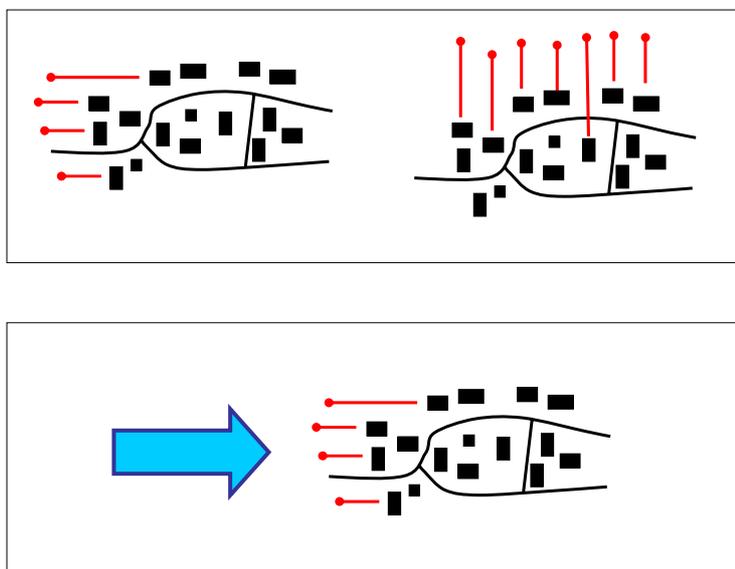


Abb. 2: Wahl der Angriffsrichtung auf ein Dorf.

Es werden Bedrohungen grundsätzlicher Art aufgezeigt und Konsequenzen für das eigene Vorgehen abgeleitet: Die Feuerfront ist stirnseitig schmal und bildet damit die natürliche Angriffsrichtung auf ein Dorf.

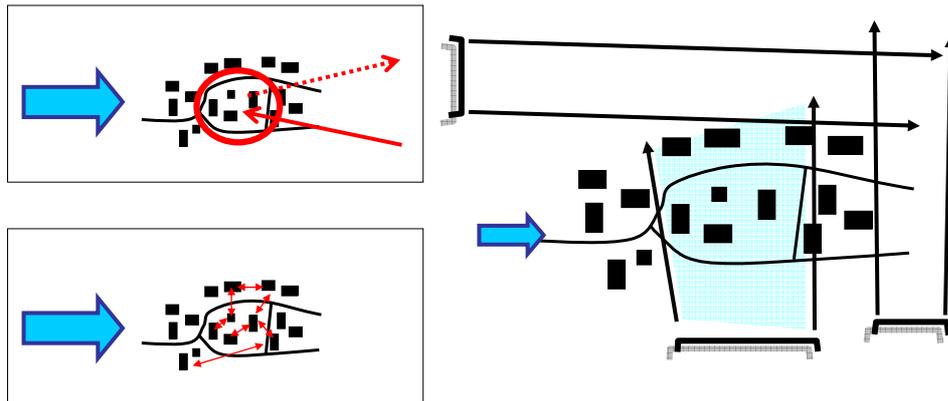


Abb. 3: Prinzipendarstellung des Prinzips "Abriegeln und Teilen".

Wählt man die Angriffsrichtung stirnseitig, so besteht die Gefahr, dass sich gegnerische Kräfte nach hinten aus dem Dorf absetzen oder Verstärkungskräfte ins Dorf unbemerkt einfließen (Abb. 3 oben links). Soll dies unterbunden werden, so sind als Massnahme dort Kräfte zur Abriegelung (mittels Feuer oder in Form von temporären Checkpoints) vorzusehen. Überbautes Gelände vereinfacht es gegnerischen Kräften, Wechselstellungen (von Haus zu Haus innerhalb des Dorfes) zu beziehen und ständig Kräfte neu zu bündeln und neue Schwergewichte zu setzen (Abb. 3 unten links). Um dies zu erschweren oder zumindest zu erkennen, ist Feuer aus der Flanke in die Tiefe des Dorfes vorzusehen.

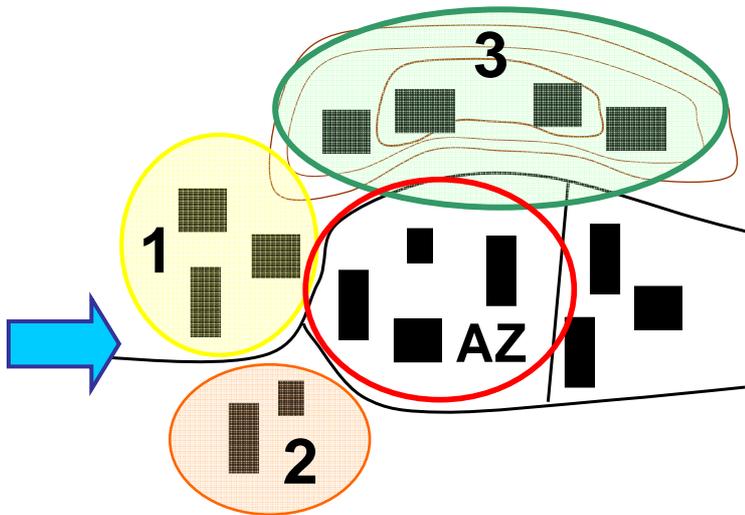


Abb. 4: Herausschälen der Zwischenziele bezüglich des Angriffszieles in einem Dorf.

Ist das Angriffsziel (AZ) und die Angriffsrichtung stirnseitig gewählt (Pfeil), so bilden die Häusergruppen 1, 2 und 3 (als dominierende Flanke) natürliche Zwischenziele. Diese Zwischenziele sind phasenweise vom AZ abzuriegeln resp. voneinander so zu teilen, dass die eigenen Kräfte konzentriert vorgehen können. So wird auch verhindert, falls man das will, dass der Gegner sich dem Angriff entziehen oder gar seine Verteidigung verstärken kann.

Zum dritten Prinzip "Koordination von Feuer und Bewegung":

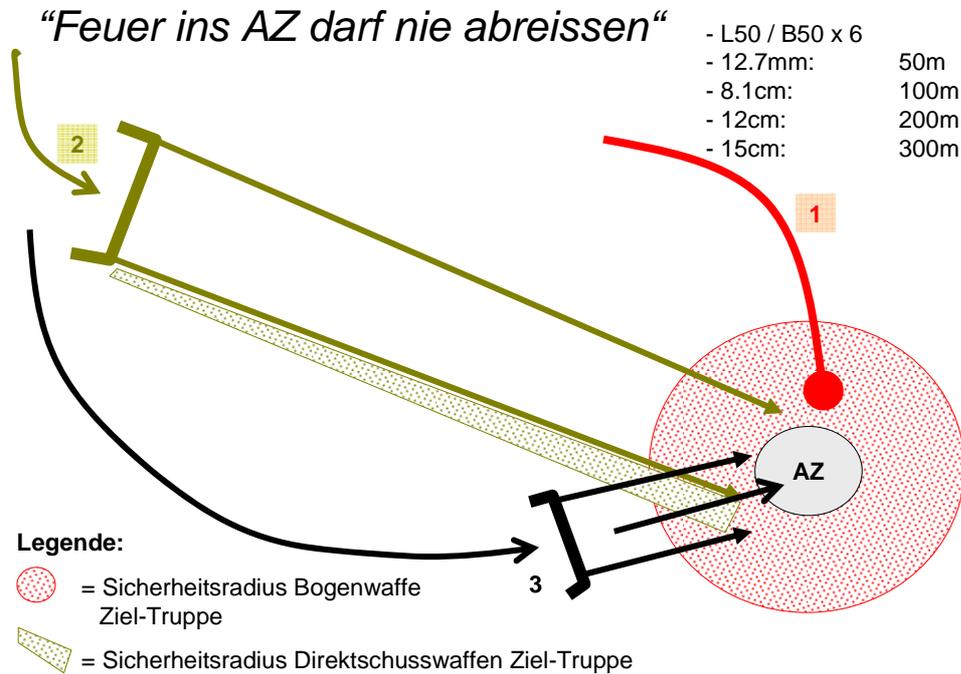


Abb. 5: Prinzipdarstellung des Prinzips "Koordination von Feuer und Bewegung".

Der Leitgedanke bei der Koordination von Feuer und Bewegung ist die Aussage, dass das Feuer im resp. die Feuerbereitschaft auf das Angriffsziel (AZ) nie abreißen dürfen. Das Bogenfeuer (1) ermöglicht den weitreichenden direkt schießenden Waffen ihre Stellungen zu beziehen (2). Als Faustregel ergibt die 50% Längen- und Breitenstreuung in Meter der wirkenden Bogenschusswaffe multipliziert mit dem Faktor 6 die Minimaldistanz dieses Stellungsraums vom AZ.⁹ Unter dem Feuer der weitreichenden direkt schießenden Waffen erreicht die Infanterie ihre Sturmstellung (3), die ihrerseits nach dem Prinzip Feuer und Bewegung ins AZ stößt. Spätestens dann wird das Feuer der Bogenschusswaffe und der weitreichenden Direktschusswaffen an die Flanken und / oder in die Tiefe verlegt.

Transfer in Mustergelände

Sind die Prinzipien jeweils theoretisch erarbeitet, so erfolgt sofort deren Umlegung im Mustergelände. Dabei sollen die Kadenschüler Zeit zur Erkundung und Vorbereitung erhalten, um dann das Resultat zu präsentieren. Die Standortwahl der Präsentation soll frei wählbar bleiben und bildet somit einen Teil der Schulung. Das Entdecken eines geeigneten Standortes, der aus der Landeskarte herausgelesen und im Gelände überprüft worden ist,

fördert die Fähigkeit zur Geländebeurteilung. Die Präsentation beginnt mit einer Geländeorientierung.

Beim Prinzip "Einfließen und Austreten aus einem Raum" werden die taktisch zusammenhängenden Geländeteile herausgearbeitet, Sicherung zur Raumordnung in Beziehung gebracht, sowie der Ablauf des Einfließens, Sicherung und Austreten aus dem Raum im Gelände aufgezeigt.

Beim Prinzip "Abriegeln und Teilen" wird der für die Umsetzung notwendige Kräfteansatz abgeleitet und die unterschiedlichen Arten des Abriegelns diskutiert.

Beim Prinzip "Feuer und Bewegung" wird vom AZ her beginnend das Gelände dahingehend beurteilt, wohin der Gegner mit seinen direkt schießenden Waffen wirken kann. Davon abgeleitet ergeben sich mögliche eigene Sturmstellungen, Stellungsräume für die eigenen weitreichenden direkt schießenden Waffen (allesamt Zwischenziele), Annäherungswege und Linien des Absitzens. Die zur Koordination notwendigen Führungslinien werden konkret im Gelände aufgezeigt.

Schritt 2: Geländewechsel, Transfer in andere Geländeteile

Im Ausbildungsschritt 2 werden die im Mustergelände veranschaulichten Prinzipien in unterschiedlichen Geländeteilen umgelegt.

Dazu ein Beispiel: Statt einer dominanten Höhe wird die Flankenbedrohung nun von einem Haus her möglich. Folgerung: Das Haus muss vorgestaffelt genommen werden, um die Flankenbedrohung für den Angriff selbst auszuschalten. Oder ganz simpel: Die Richtung des Angriffes wird geändert.

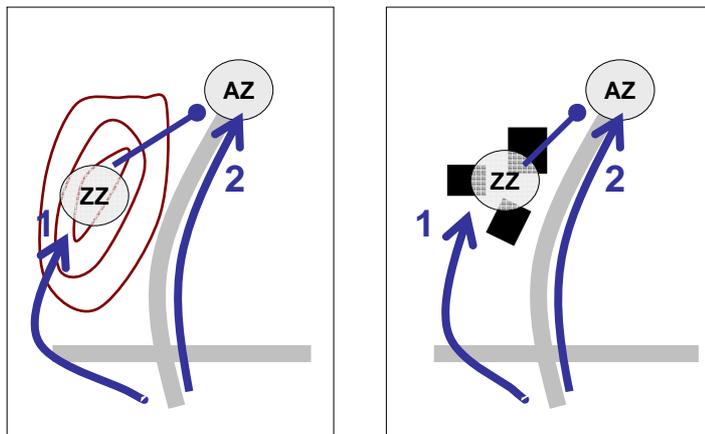


Abb. 6: Transfer in andere Geländeteile.

Der repetitive Charakter dieses Schritts dient der Verinnerlichung der zu erlernenden taktischen Prinzipien und bildet damit methodisch gesehen die Festigungsstufe.

Schritt 3: Führungstraining, Transfer in Szenarien

Im Ausbildungsschritt 3 werden die bereits mehrfach in verschiedenen Geländeteilen gefestigten Prinzipien unter steigendem Zeitdruck und begleitenden Störfaktoren (Flüchtlingsaufkommen, Verbindungsprobleme, Änderungen der Feindlage, Waffenwirkung etc) durchgespielt. Der Kaderschüler wird so an die Geschwindigkeit des Gefechts sowie an die dauernde Veränderung von Kraft – Raum – Zeit gewöhnt.

Der dazu notwendige taktische Rahmen erarbeitet sich der Kaderschüler mittels einer Entschlussfassungsübung. Dabei wird der im Führungsprozess erarbeitete Grundentschluss im Gelände verifiziert. Die Kenntnisse um die einsatzbestimmenden taktischen Prinzipien beschleunigen die Einsatzplanung erheblich, da sich ergebende Varianten laufend mittels den taktischen Prinzipien beurteilt und gegebenenfalls sofort verworfen werden können. Nach der Erkundung im Gelände wird allenfalls der Einsatzplan angepasst. Es folgt dann eine Gesamtbefehlsausgabe am Geländemodell, wobei die Kaderschüler die Funktion des Kommandanten und seiner Direktunterstellten einnehmen.

In Form von Kurzübungen ohne Truppe wird der ganze Einsatz, Phase für Phase, im Gelände durchgegangen. Dabei werden unterschiedlich Szenarien (in der Art wie zu Beginn dieses Beitrages beschrieben) vor Ort eingespielt. Der Kaderschüler, ausgerüstet mit seiner Führungskarte und einem Diktaphon¹⁰, erhält eine Zeitlimite für die Aufgabenlösung. Diese besteht schliesslich darin, seine Befehle in Form von Funksprüchen ins Diktaphon zu sprechen. Nach Ablauf der gesetzten Zeitlimite werden einige Funksprüche mittels Diktaphon wiedergegeben und nach formellen (Einhalten des Befehlsschemas, Sprechregeln, Brauchbarkeit der Meldung) und inhaltlichen (Problemlösung, Einleiten von Sofortmassnahmen, Entschluss) Kriterien beurteilt.

Aufgrund individueller Stärke-Schwäche-Analyse des Kaderschülers soll dieser gezielt mit auf ihn zugeschnittenen Szenarien gefördert werden. Um die Führungsfähigkeit des Kaderschülers in ein individuelles Stärke-Schwäche-Profil fassen zu können, wird dieses anhand fünf Fähigkeitskriterien beurteilt: 1) Entscheidungsfähigkeit¹¹; 2) Organisationsfähigkeit¹²; 3) Belastbarkeit¹³; 4) Teamfähigkeit¹⁴; 5) Konfliktfähigkeit¹⁵. So sollen Szenarien entwickelt werden, die diese fünf Kriterien je nach Bedarf mehr oder minder vom Schüler abverlangen.

Dem Kaderschüler muss der Freiraum zu einer kreativen Lösungsmöglichkeit belassen werden (Beispiel: Der Raum der Flankenbedrohung wird wegen erhöhtem Zeitdruck nicht genommen, sondern abgeriegelt oder durch Steilfeuer geblendet). Die sichere Anwendung der Prinzipien erlaubt nun Improvisation, Konzentration auf das Wesentliche, Vorausdenken in Kraft – Raum – Zeit und schliesslich intuitives Handeln.

Schlussbetrachtung

Vorgesetzte und Unterstellte müssen sich gegenseitigen Respekt abgewinnen. Diese gegenseitige Achtung kann jedoch nie jemandem durch ein Loyalitätsdekret abgerungen werden. Loyalität kann nur auf einem Weg erarbeitet werden: Vorgesetzt und Unterstellte müssen sich gegenseitig von den jeweiligen Fähigkeiten in ihren Kernkompetenzen überzeugen. Diese Kernkompetenzen sollen getrennt geschult, müssen aber im gemeinsamen Verbandsausbildung und Einsatz erlebt werden. Diese Kernkompetenzen sind zueinander als komplementär zu betrachten. So erkennen beide, Vorgesetzte wie auch Unterstellte, ihren für das Gelingen unabdingbaren Beitrag, ohne sich in irgendeiner Art konkurrenzieren zu wollen.

Konzentration auf die Kernkompetenz der Verbandführer und die im vorliegenden Beitrag skizzierte Methode sollen helfen, die militärische Führungsausbildung der unteren taktischen

Stufe auf eine qualitativ höhere Ebene zu hieven. Nur so werden wir schliesslich Verbände haben, die den Herausforderungen des modernen Einsatzes gewachsen sein werden.

Quellenverzeichnis

- Abegglen, Christoph (2006), Miles Kosmopolitis – Brevier für den kritisch urteilenden Soldaten. http://www.military.ch/abegglen/papers/miles_kosmopolitis.pdf.
- Abegglen, C. M. V., Reber, A. (2005), Realeinsatzorientierte Ausbildung – der Paradigmawechsel. ASMZ, Nr. 2, S. 16-18.
http://www.military.ch/abegglen/papers/realeinstzorientierte_ausbildung.pdf.
- Abegglen, C. M. V., Reber, A. (2004a), Militärische Führungsausbildung – Chance zum Paradigmenwechsel. ASMZ, Nr. 12, S. 7-8.
<http://www.military.ch/abegglen/papers/fuehrungsausbildung.pdf>.
- Abegglen, C. M. V., Reber, A. (2004b), Nabelschau – oder eine Auseinandersetzung mit verschwiegenen Wahrheiten. Beilage zur ASMZ, Nr. 10, S. 1-3.
<http://www.military.ch/abegglen/papers/nabelschau.pdf>.
- Jomini, Antoine Henri (1994), Précis de l'Art de la Guerre (Paris: Édition Ivrea).
- Lezzi B. (2007), Synergien zwischen Wirtschaft und Armee: Studie zum zivilen Nutzen der militärischen Führungsausbildung, Neue Zürcher Zeitung, Nr. 259, S. 17.
- Theresianische Militärakademie (2008), Betreuungsleistungsbericht IBP. Beilage 3 zu Internationales Berufspraktikum (IBP), S. 18-22.

Autoren:



Maj i Gst C.M.V. Abegglen
MA in War Studies King's College London,
Berufsoffizier
Klassenlehrer, Kommando Ausbildung
Ausbildungszentrum HEER (AZH)
Schweizer Armee
Erlenstrasse 3
CH-4414 Füllinsdorf
ch_abegglen@bluewin.ch



Oberst Königshofer
Master of Security and Defence
Management (MSD)
Berufsoffizier Fachbereich Führung
Diplomstudiengang
Theresianische Militärakademie
Österreichisches Bundesheer
Burgplatz 1
A-2700 Wiener Neustadt
milak077@bmlv.gv.at

Veröffentlicht in ASMZ Nr. 5 – 2008.

¹ Lezzi B. (2007).

² <http://www.hka.admin.ch/internet/hka/de/home/transfer/transfer.html> (letzter Zugriff am 05.12.2007).

³ <http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/de/home/schweizerarmee/organisation/FSTA/J7/FUM.html> (letzter Zugriff am 05.12.2007).

⁴ Im modernen Bedrohungsumfeld ist Chaos und nicht lineare Gewalteskalation die Regel (Nebeneinander von symmetrischen und asymmetrischen Vorgehensweisen, fließende Übergänge von einem Gewaltspektrum in ein anderes, Vielzahl von undurchsichtigen Akteuren, gleichzeitiger Einsatz von Krisenbewältigungsinstrumenten, zunehmender Einbezug der Zivilbevölkerung, Allgegenwärtigkeit der Medien). So sieht sich der moderne militärische Führer mit folgenden sieben Eigenheiten im Einsatzumfeld konfrontiert, die es gilt in sein Kalkül der Gewaltanwendung miteinzubeziehen: 1) Gewalt ist verhältnismässig und der Situation angepasst anzuwenden; 2) Switch-Prinzip: rascher Wechsel der Einsatzarten, rasche Kraft-Zeit-Raum-Kalküle; 3) zeitlich parallel laufende Handlungen; 4) Einsatz aller Mittel im Verbund; 5) überdehnte Einsatzräume erzwingen Selbständigkeit; 6) mögliche Wirkung (psychologische wie auch physische) unterschiedlicher Mittel ist abzuschätzen; 7) kreative Problemlösung vor Ort zur Erhöhung der Überlebensfähigkeit.

⁵ vgl. hierzu Taktische Führung XXI, S. 137ff.

⁶ Für den Einzug dieses Begriffs und dessen Bedeutung in der Militärwissenschaft ist Jomini bestimmend gewesen. Er äussert sich dazu klar: Krieg sei keine exakte Wissenschaft, sondern unterliegt wenigen allgemein gültigen Prinzipien, deren Auswirkung durch eine Vielzahl psychologischer und physisch bestimmter Faktoren beeinflusst würde. Vgl. hierzu: Abegglen, Christoph. M. V. (2003), *The Influence of Clausewitz on Jomini's Précis de l'Art de la Guerre*. Dissertation for a MA in War Studies, King's College London.

http://www.military.ch/abegglen/papers/clausewitz_influence_on_jomini.pdf

⁷ Neun Taktische Prinzipien, die als analytisches Werkzeug helfen, das taktische Urteilsvermögen so zu schärfen, dass im Gelände Theorie in die Praxis umgelegt werden kann. Die drei Taktischen Prinzipien im Bereich Schutz sind: 1) Verdecktes und offenes Vorgehen kombinieren; 2) Nabelschnur zur Basis schützen; 3) Auge vor Bewegung. Die drei Taktischen Prinzipien der Verteidigung resp. des statischen Einsatzes sind: 1) Taktisch zusammenhängendes Gelände beherrschen; 2) Kräfte auflockern und zusammenwirken lassen; 3) Prinzip des Verstärkens und Entlastens. Die drei Taktischen Prinzipien des Angriffs resp. des beweglichen Einsatzes sind: 1) Einfließen in resp. Austreten aus einem Raum; 2) Teilen und Abriegeln; 3) Koordination von Feuer und Bewegung.

⁸ Konsequenzen sind: Marschgliederung, Marschformation, Aufklärung, Vorhut, Sicherung des Auskolonierungspunktes und Verkehrsregelung innerhalb des Raumes, alternative Abmarschwege, Raumordnung im taktisch zusammenhängenden Gelände und Austritt über die Sicherung hinweg.

⁹ Sicherheitsdistanz Truppe – Ziel der Waffenwirkung sind hier nach Faustregeln des österreichischen Bundesheers übernommen.

¹⁰ Die meisten Mobiltelefone besitzen eine Diktaphon-Funktion.

¹¹ Theresianische Militärakademie (2008), S. 19.: Entscheidungsfähigkeit ist die Fähigkeit, persönlich in Ruhe, der Situation angepasst, auch unter Belastung und eingeschränkten Informationen rechtzeitig Massnahmen zu treffen, um den Auftrag zu erfüllen.

¹² Theresianische Militärakademie (2008), S. 20.: Organisationsfähigkeit ist die Fähigkeit personelle und materielle Ressourcen zu nützen, Situationen nach Prioritäten zu reihen und unter Anwendung bekannter Verfahren oder bei Bedarf mit Improvisationen zu lösen. Dabei werden Zusammenhänge und zeitliche Abhängigkeiten erkannt.

¹³ Theresianische Militärakademie (2008), S. 20.: Belastbarkeit ist die Fähigkeit, durch hohe Selbstorganisationsfähigkeit eine Handlungsfähigkeit in schweren psychischen und physischen Situationen zu schaffen und somit die Durchhaltefähigkeit zur Auftragserfüllung zu erhöhen.

¹⁴ Theresianische Militärakademie (2008), S. 21.: Teamfähigkeit ist die Bereitschaft und Fähigkeit, in einer Gruppe zu arbeiten und das Erkennen und Akzeptieren von qualitativ höherwertigen Teamlösungen.

¹⁵ Theresianische Militärakademie (2008), S. 21.: Konfliktfähigkeit ist die Fähigkeit, emotionslos gegensätzliche Meinungen darzustellen und auf die jeweilige Situation angepasst durch logische Argumentation eine Lösung herbeizuführen.