

# Führen mit Auftrag

Schaller

2025

ISBN 978-3-8006-7560-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

lich gemacht, dass Auftragstaktik Komplexität begegnet, indem sie ein hohes Maß an Selbstorganisation vorsieht. Es gibt sicher viele Gründe, warum Selbstorganisation nicht vollständige Entscheidungs- und Handlungsfreiheit bedeutet. So soll bspw. Napoleon bemerkt haben, dass jeder General die entscheidende Stelle einer Schlacht oder eines Feldzugs genau dort zu erkennen meint, wo er selbst eingesetzt ist.<sup>20</sup> In einem System, das den Einzelnen mit einem hohen Maß an Freiheit ausstattet, (und es sogar zur Pflicht erhebt, sich in manchen Fällen direkten Anweisungen zu widersetzen) bedarf es also zweifelsohne einer Richtschnur, um die Zweckmäßigkeit der selbstbestimmten Handlungen sicherzustellen und Willkür zu verhindern. Diese Richtschnur ist im Managementverständnis des preußisch-deutschen Militärs in erster Linie die »Absicht der übergeordneten Führung«.<sup>21</sup>

Wie bereits in der Beschreibung des Führungsprozesses der Bundeswehr angedeutet, entspricht die »Absicht der übergeordneten Führung« dem Entschluss der nächsthöheren Führungsebene. Sie ist damit für die Koordination der Gesamtorganisation und für die Einheitlichkeit des Zusammenwirkens der Handlung entscheidend. Dieses Element des Management- und Führungssystems ist so bedeutsam, dass es in der Bundeswehr zu einem geflügelten Wort wurde, das in jüngerer Zeit sogar die Kurzbezeichnung »3a« (gesprochen: »Drei Alpha« unter Rückgriff auf das NATO-Funkalphabet) erhalten hat. Diese Kurzform referenziert auf das Standard-Befehlsschema des Heeres, wo die Absicht der übergeordneten Führung im Abschnitt 3a eingetragen wird (s. u.). »Sie [die Drei Alpha, PS] ist in der Bundeswehr ein stehender Begriff für den Kerninhalt einer Aufgabe, sie beschreibt, was man vom Auftragnehmer – also dem »Befehlsempfänger« – erwartet bzw. was der zu erreichende Endstatus ist.«<sup>22</sup> Tatsächlich geht die Idee dieses zentralen Koordinationsinstruments bereits auf die frühesten Anfänge der Auftragstaktik zurück, wie das folgende Zitat Friedrich Wilhelms III. verdeutlicht, in dem dieser die Bedeutung der »General-Idee« hervorhebt: »Weitläufige Dispositionen sind vor einer Bataille nicht zu geben. Man übersieht so viel als möglich das Terrain, giebt den Divisions-Generalen, wenn hierzu Zeit ist, die General-Idee mit wenigen Worten an, zeigt ihnen en gros das Terrain, wo sich die Armee formieren soll. Die Art des Aufmarsches bleibt ihnen überlassen; nur der schnellste ist der beste. Für das Weitere sind sie verantwortlich zu machen. Der Kommandierende General kann nicht allgegenwärtig sein; er muß stets das Ganze im Auge behalten und dieses leiten, wobei er vornehmlich die Reserve zu dirigieren hat.«<sup>23</sup>

Intuitiv mag ein Höchstmaß an Handlungsfreiheit der einzelnen Akteure mit einem Verlust an Koordination bzw. »alignment« einhergehen. Tatsächlich schafft es Moltke über die Führung durch »Direktiven« den vermeintlichen Tradeoff aufzulösen: »Von Moltke's insight is that there is no choice to make. Far from it, he demands high autonomy and high alignment at one and the same time.«<sup>24</sup> Ohne die »Absicht der übergeordneten Führung«, die »3a« oder auch die »General-Idee«, in

die sich die Aufträge der unterstellten Einheiten einfügen, ist Selbstorganisation in der Armee nicht denkbar. Sie bildet eine wichtige Linie im Orientierungsrahmen, ohne die sich selbstständiges kollektives Handeln nicht zweckmäßig kanalisieren kann.<sup>25</sup> Deshalb liegt in der »3a« die »Essenz« der Auftragstaktik.<sup>26</sup>

Die Voraussetzung dafür, dass diese koordinierende Kraft zur Bündelung selbstständigen Handelns funktionieren kann, ist Klarheit im Denken und im Ausdruck: »Der Vorgesetzte muß wissen, was er will, und er muß seinen Willen unmißverständlich und mit eindeutigem Anspruch auf Gehorsam zum Ausdruck bringen können. Gelingt ihm das nicht, gleitet ihm die Führung aus der Hand. Seine Führungsautorität mit ihrer wichtigen Ordnungsfunktion geht verloren.«<sup>27</sup> Für den Bundeswehr-General Oetting steht also außer Frage, dass die Absicht der übergeordneten Führung keine optionale »Orientierungshilfe« ist, sondern ein bindendes Kernelement eines Befehls. Ihre Befolgung ist der Gradmesser für die eigene Führungsautorität. An anderer Stelle führt er dazu aus: »weicht der Führer einer klaren Entscheidung aus, kann seiner Absicht nicht mehr entsprochen werden. Dann zumindest muß der Eindruck entstehen, daß er ratlos ist und gar keine wirkliche Absicht hat. Ein solcher Eindruck aber ruft bei den Untergebenen Unsicherheit hervor. Unsicherheit wieder pflanzt sich nicht nur nach allen Richtungen hin fort. Sie ist im Bereich der militärischen Führung schon fast ein Garant für den Mißerfolg.«<sup>28</sup> Moralisch aber auch inhaltlich ist die Absicht der übergeordneten Führung eine Beschränkung in der Handlungsfreiheit des Einzelnen zugunsten der zielgerichteten Gesamtkoordination. Gedanklich müssen sich Unterführer und Soldaten demnach immer wieder die Frage stellen: Was würde mein Vorgesetzter befehlen, wenn er oder sie jetzt an meiner Stelle wäre und wüsste, was ich weiß?<sup>29</sup> Konsequenterweise wurde in einer aktuellen Bundeswehr-Vorschrift die »Absicht der übergeordneten Führung« (noch vor dem Auftrag) zur zentralen Orientierung erhoben: »TrFhr [Truppenführer, PS] müssen, wenn notwendig, auch ohne Befehl die Aufgaben eines anderen übernehmen oder von ihrem Auftrag abweichen, um im Sinne der übergeordneten Führung zu handeln.«<sup>30</sup> Es lässt sich leicht erahnen, dass es sich dabei nicht nur um eine vielleicht notwendige aber auch unerwünschte Begrenzung der Handlungsfreiheit des Einzelnen handelt. Vielmehr kann sie dem Einzelnen auch Orientierung und moralischen Halt in einer chaotisch anmutenden Welt geben.

In diesem Sinne dient die Absicht der übergeordneten Führung in Bundeswehr-Zeiten nicht nur der militärisch-operativen Zielorientierung, sondern soll auch die Einordnung des eigenen Tuns in einen größeren Sinn-Zusammenhang ermöglichen. Dazu regelt die Vorschrift zur »Inneren Führung«: »Vorgesetzte müssen Untergebenen immer wieder Sinn und Notwendigkeit ihrer Aufgaben und deren Einordnung in den Gesamtzusammenhang erklären. Informationen über wesentliche Dienstbelange und regelmäßige Gespräche sind notwendiger Bestandteil von

Führung. Dies gilt vor allem bei der Vorbereitung auf fordernde Einsätze oder in besonderen Lagen. Nur wer rechtzeitig und umfassend informiert wurde und den Sinn der bevorstehenden Aufgabe versteht, weiß sich ernst genommen und ist fähig und bereit, aus Einsicht im Sinne des Auftrages zu handeln und dabei auch übergeordnete Absichten zu berücksichtigen.«<sup>31</sup> Durch die Einbettung in ein größeres Narrativ, wird der jede Entschluss einer Führungsebene für die nachgeordneten Ebenen zum Element der Sinnstiftung. Letzteres wirkt gleichzeitig vertrauensbildend, denn Vertrauen in Vorgesetzte besteht nicht nur aus dem Glauben an dessen Kompetenz, sondern auch aus der Überzeugung, dass die eigene Gefolgschaft einem moralisch erstrebenswerten höheren Zweck dient. Vertrauen setzt sich also aus einer inhaltlichen und einer moralischen Komponente zusammen.<sup>32</sup>

Die Absicht ist im Idealfall so formuliert, dass sie beide Teile überzeugend bedient. Nicht umsonst wird sie mit dem verglichen, was man im internationalen Managementjargon als »Purpose« bezeichnet.<sup>33</sup> Ein weiteres anschlussfähiges Managementkonzept ist der sog. »strategic intent«.<sup>34</sup> Diese Idee ist in die Welle aus Managementliteratur einzuordnen, die sich Ende der 1980er an dem bemerkenswerten Aufstieg der japanischen Industrie abarbeitete. Es wird argumentiert, dass sich japanische Unternehmen hoch ambitionierte, augenscheinlich unerreichbare strategische Ziele (stretch goals) setzen und mit Hilfe eines lernenden Managementansatz konsequent auf deren Verwirklichung hinarbeiten. Dazu wird die strategische Absicht durch die gesamte Organisation hindurch heruntergebrochen. Dieses Herunterbrechen ist wichtig, damit sich die Wahrnehmung des zuweilen kleinteiligen Tuns in der Peripherie der Organisation nicht zu weit von dem großen, allumfassenden Organisationszweck entfernt.<sup>35</sup> Damit dient die Absicht jedem Team und Individuum zugleich als Orientierung und Ansporn und sorgt dafür, dass die Organisation als Ganzes in ihren Handlungen koordiniert wird. Noch eine weitere Parallele zu zeitgenössischer Managementtheorie ist hier offensichtlich: »If Peter Drucker first urged managers to manage by objectives, von Moltke could be said to have led with directives.«<sup>36</sup> Die Parallelen des *Führens mit Auftrag* (Auftragstaktik) und des Management by Objectives (MBO) sind offensichtlich und Bungay unterstellt beiden Konzepten denselben »spirit«.<sup>37</sup> Gleichzeitig beklagt er, welche Richtung die Entwicklung die Idee Druckers in der Folge durchlaufen hat. Demnach hat MBO zwar einen großen Beitrag zum modernen Managementdenken geleistet, ist aber als rigider Managementprozess zur Durchsetzung strategischer Ziele geendet, der die Absicht auf uninspirierte Ziele reduziert und deren Erfüllung strikt kontrolliert. Damit kann MBO striktes Alignment in der Organisation herstellen, die Wissens- und die Wirkungslücke vermag der Ansatz in seiner entwickelten Form nicht zu schließen.

### 4.1.3 Koordination durch Auftragserteilung

In Unternehmen, die in komplexen Umwelten agieren, mangelt es meist nicht an Aktivität von Führungskräften und Mitarbeitenden. Im Gegenteil: Immer häufiger haben sie flächendeckend mit Überlastungssymptomen zu kämpfen.<sup>38</sup> Dennoch bleibt das Erreichte oft hinter den Erwartungen zurück. Die ambitionierte Vision und die Strategie, die man sich einst zu ihrer Realisierung vorgenommen hat, verlaufen im Sande. Das liegt offensichtlich nicht an mangelnder Aktivität. Vielmehr müssen wir davon ausgehen, dass viel ineffektive Arbeit geleistet wird, sprich, dass viele Menschen nicht wissen, wie sie bestmöglich zum Gelingen des großen Ganzen beitragen können. Es mangelt also an Klarheit und konkreter Orientierung für das eigene Handeln.<sup>39</sup> So manche Führungskraft, die einen solchen Zustand im eigenen Unternehmen wahrnimmt, mag sich ein militärisches System von Befehl und Gehorsam wünschen. Und tatsächlich nutzt auch das preußisch-deutsche Militär eine klar strukturierte Befehlstechnik. Allerdings eine, die nicht auf wortwörtlich zu befolgende Vorgaben setzt, sondern auf eine umfassende Orientierung und eigenständig zu lösende Aufgaben (Aufträge).

Bei oberflächlicher Betrachtung wird die Auftragstaktik teilweise auf diese besondere, in ihrem Rahmen notwendige »Befehlstechnik« reduziert. Das ist nachvollziehbar, schließlich handelt es sich um den wahrscheinlich am besten sichtbaren Aspekt des Gesamtkonzepts. Auch wenn er allein die Auftragstaktik sicher nicht annähernd funktionsfähig macht oder auch nur erklären kann, handelt es sich zweifelsohne um einen sensiblen Aspekt. Denn hier kommt es auf das richtige Maß zwischen Koordinationsleistung und Freiraum zur Selbstorganisation in der Auftragserteilung an.<sup>40</sup> Moltke selbst gibt seinen Generalstabsoffizieren dazu bereits lange vor der institutionellen Verankerung der Auftragstaktik im preußischen Heer Folgendes an die Hand: »Als Regel ist festzuhalten, daß die Disposition [d. h. der Operationsplan, PS] alles das, aber auch nur das enthalten muß, was der Untergebene zur Erreichung eines bestimmten Zweckes nicht selbstständig bestimmen kann.«<sup>41</sup> Moltkes eigene Direktiven, bspw. im Krieg 1866, waren oft nur vier Zeilen lang, auf den Punkt formuliert und stets mit Datum und Uhrzeit der Absendung versehen. In dieser Nüchternheit sind sie kein Vergleich etwa zu den mit Verve und persönlichen Noten verfassten Anweisungen Napoleons.<sup>42</sup> Wenn die subsidiäre Selbstorganisation eine Seite der Medaille »Auftragstaktik« ist, ist die Befehlsgebung ihre Kehrseite:<sup>43</sup> Sie stellt sicher, dass die durch Eigeninitiative gefüllte Freiheit zweckmäßig kanalisiert wird. Dazu unterscheidet die Felddienst-Ordnung von 1887 zwischen drei Befehlsarten:

- *Direktiven* kommen vornehmlich im Rahmen der höheren Truppenführung zum Einsatz, wobei lediglich leitende Gesichtspunkte geregelt

werden, nicht jedoch genaue Anweisungen darüber erteilt werden, wie sich die betreffende Truppe augenblicklich zu verhalten hat.

- *Befehle* sind die für das Gefecht geeignetste Form der Willensäußerung von Führung und beinhaltet klare Verhaltensanweisungen. Die wichtigsten Bestandteile eines Befehls sind: (1) die »Absicht« des Befehlenden, sowie (2) »Aufträge«, d. h. bestimmte Aufgaben, die einzelnen Truppenteilen zugewiesen werden.<sup>44</sup>
- *Kommandos* sind klar festgelegte Befehls Worte, die bei der Ausführung keinerlei Spielraum geben. Sie kommen nur noch auf den niedrigsten Ebenen (wie Zug oder Gruppe), bspw. in Form eines Feuerkommandos beim gemeinsamen Feuerüberfall zum Einsatz.

Besonders die Ablösung des Kommandos durch den Befehl im Exerzierreglement von 1888 ist eine wichtige Grundlage für den Epochenwechsel in der Taktik des preußisch-deutschen Heers. Die im Befehl enthaltene »Absicht der übergeordneten Führung« verstanden zu haben, ist die *conditio sine qua non* allen selbstständigen Handelns der Unterführer. Allein durch die Kenntnis der Absicht seines Vorgesetzten ist es dem Untergebenen möglich, auch dann im Sinne des Ganzen zu handeln, wenn die erhaltenen Befehle durch die Gefechtsentwicklung überholt sind und neue Befehle ausbleiben. »Der Führer muss daher seine Absicht im Befehl klar und unmißverständlich zum Ausdruck bringen.«<sup>45</sup> Es ist darüber hinaus erforderlich, dass der Befehlende die seiner Absicht zugrundeliegenden Voraussetzungen und Motive erläutert. »To allow people to take effective action, we must make sure they understand what they are to achieve and why.«<sup>46</sup> In der Befehlsgebung wird daher bis heute der eigenen Absicht eine kurze Orientierung über die Feindlage (was über den Gegner derzeit bekannt ist) und die eigene Lage vorangestellt.<sup>47</sup>

Diesen Ausführungen entsprechend, sieht die Bundeswehr-Vorschrift zur Truppenführung als Anhalt die folgende Gliederung eines Operationsbefehls vor, die im Wesentlichen das von Moltke erdachte Schema bewahrt:<sup>48</sup>

Anhalt für die Gliederung eines Operationsbefehls gemäß Bundeswehr-Vorschrift

1. **Lage** (situation)
  - a. Lage der Gegner / anderer Akteure (enemy forces) (Ort, Zeit, erkanntes Verhalten, erkannte oder vermutete Stärke, etc.)
  - b. Eigene Lage (friendly forces) (einschließlich Lage der übergeordneten Führungsebene, Verbündeter, etc.)

[...]
2. **Auftrag** (mission) (eigener Auftrag des Befehlenden und das damit verbundene Ziel)
3. **Durchführung** (execution)
  - a. Eigene Absicht (intent) (Entschluss und ggf. Grundzüge der geplanten Operationsführung)
  - b. Aufträge (Einzelaufträge für die Truppenteile, welche zur Erfüllung der wesentlichen Leistung als Manöverelemente beitragen)
  - c. Spezielle Aufträge (Aufklärung, Unterstützung, allgemeine Aufgaben, Zusammenarbeit mit anderen)
  - d. Maßnahmen zur Koordinierung (Anweisungen für das Zusammenwirken, soweit erforderlich und nicht in den Einzelaufträgen festgelegt)
4. **Einsatzunterstützung** (sustainment) (Logistik, Sanitätsunterstützung, etc.)
 

[...]
5. **Führungsunterstützung** (command and signal) (Anweisungen und Angaben zu Führungseinrichtungen, Verbindungen, Meldungen, Erkennungs- und Identifizierungsanweisungen, etc.)
 

[...]

In Anlehnung an C1-160/0-1004 (»Truppenführung – Deutscher Führungsprozess der Landstreitkräfte«, Version vom 12.10.2017): Anlage 13.1.

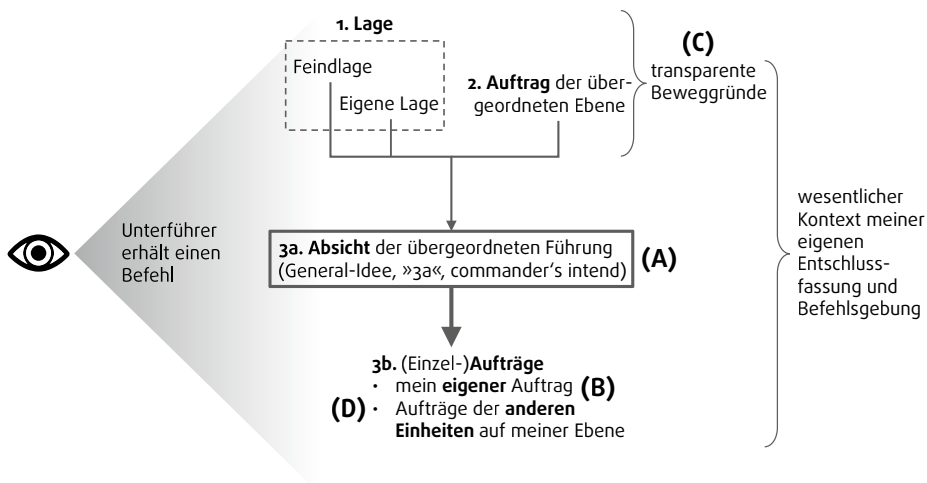
Vor Einführung der Auftragstaktik wurden die Soldaten noch allein durch Kommandos vor vollendete Tatsachen gestellt, selbstverständlich ohne Erläuterung oder die Möglichkeit für Rückfragen. Wie sich an dem wiedergegebenen Befehlsschema der Bundeswehr erkennen lässt, erhalten die Soldaten heute über die Lageorientierung und Nennung des Gesamtauftrags sogar Einblick in den Prozess der Entscheidungsfindung.<sup>49</sup> Wenn die Absicht die generelle Idee ist, also die grobe Linie der Operationsführung, wie sie sich die übergeordnete Führung vorstellt, dann

ist der Auftrag die jeweils durch die unterstellten Einheiten zu lösende Aufgabe innerhalb dieser Idee. Das Exerzierreglement von 1888 legt bspw. für das Bataillon fest: »Es führt sein Gefecht, indem der Kommandeur den Kompagnien ihre Aufträge zuweist.«<sup>50</sup> Der Tatsache, dass – neben der Absicht der übergeordneten Führung – durch das Reglement die Aufträge als wichtigstes Führungsmittel und Hauptbestandteil eines Befehls bestimmt werden, verdanken die Auftragstaktik und das *Führen mit Auftrag* ihre Namen. Das Reglement fordert zudem, dass ein Befehl möglichst im Beisein aller unterstellten Führer gegeben wird, damit jeder Unterführer auch die Aufträge der anderen Einheiten seiner Führungsebene kennt und darüber einen Überblick über die Gesamtoperation seines Verbandes erhält.<sup>51</sup> Oft bedarf es dabei keines detaillierten Plans oder der Schriftform. Vielmehr soll der Befehl gerade zu selbstständigem Handeln anregen und befähigen, sowie gleichzeitig die Gesamtkoordination eines Vorhabens sicherstellen.

Bungay hält ein äquivalentes Format, das Absicht und Aufträge vereint, auch im zivilen Kontext für äußerst zweckmäßig. Er bezeichnet es schlicht als »Briefing«:<sup>52</sup> »Briefing is radical in the way in which it unifies effort. The effort is directed toward a *desired outcome* – everybody has an ultimate goal which is defined in terms of a state of affairs to be attained in the real world. The effort is expressed as *action to be taken*, a task – something to be done – which will be something which makes a difference.«<sup>53</sup> In einem Interview äußert sich Jensen Huang, Gründer und CEO des Chipdesigners NVIDIA, der im Zuge des KI-Hypes einen kometenhaften Aufstieg erlebte, zu seinem Managementverständnis: Er sieht die Hauptaufgabe des Top-Managements darin, die Bedingungen zu schaffen, unter denen die Mitarbeitenden des Unternehmens bestmöglich ihren Auftrag erfüllen können. Das zentrale Mittel, um dies zu erreichen, ist für Huang »Empowerment«. Dadurch würden jeden Tag in der gesamten Organisation viele Entscheidungen in seinem Sinne getroffen. Damit die Mitarbeitenden aber den gewährten Freiraum effektiv nutzen können, benötigen sie genaue Informationen über den Kontext der gestellten Aufgabe (»my condition«), so Huang. Das Management ist also in der Pflicht, den Mitarbeitenden den Kontext zu erklären, auch wenn dieser sehr kompliziert oder unerfreulich ist.<sup>54</sup>



### Informationsgehalt und koordinierende Wirkung eines Befehls im Rahmen der subsidiären Selbstorganisation



Eigene Darstellung

Durch das Briefing im Rahmen der Befehlsgebung erhält jede Führungskraft vier sich ergänzende Orientierungspunkte für die eigene Entscheidungsfindung. Heuristisch nach Wichtigkeit sortiert sind dies: (A) Die Absicht des vorgesetzten Führers, (B) der eigene Auftrag, (C) Lage und Auftrag der übergeordneten Ebene, sowie (D) die Aufträge der anderen Einheiten auf derselben Ebene.<sup>55</sup> Hinzu kommen ggf. »Maßnahmen zur Koordinierung«, die unbedingt befohlen werden müssen und die Freiheit der Auftragsdurchführung an zusätzliche, nicht im Auftrag festgelegte Vorgaben binden. Die Schwelle für solche zusätzlichen Vorgaben wird aber bspw. in der Heeresdienstvorschrift (HDv) 100/1 von 1962 relativ hoch gehängt: »Bindungen können notwendig sein, um die Bewegungen der Truppe mit dem atomaren Feuer und die Gefechtsführung mit den Nachbarn in Einklang zu bringen. Darüber hinaus hat der Truppenführer lediglich dann einzugreifen, wenn er in der Ausführung des Auftrags Mängel feststellt, durch welche die Verwirklichung seiner Absicht gefährdet werden kann.«<sup>56</sup>

Durch das *Führen mit Auftrag* wird die quasi-mechanische Übertragung des zentralen Willens zur Ausführung durch die Peripherie per Kommando durch ein dialogisches Prinzip ersetzt, in dem jeder Einzelne zum geistigen und tatkräftigen Mitwirken bei der Erfüllung der gemeinsamen Gefechtsaufgabe aufgefordert ist. Dazu führt die eben zitierte Vorschrift unmissverständlich aus: »Der Wille der Führung muss im Auftrag eindeutig zum Ausdruck kommen; dieser ist bindend. Der Führer einer Truppe darf seinen Auftrag nie aus den Augen verlieren. Alle Aufträge