

Rainer Oestmann

Führen

mit Auftrag

Handbuch für militärische Führer
Führungsprozess bis Bataillonsebene
Besonderheiten bei Auslandseinsätzen

2., aktualisierte Auflage



 **WALHALLA**
FACHVERLAG

WALHALLA Bundeswehr

... die zuverlässigen Fachbücher:
Aktuell – praxisgerecht – verständlich

„**Führen mit Auftrag**“ ist der praktische Helfer für das militärische Führungspersonal bis zur Bataillonebene.

Das Handbuch gibt Hilfestellung bei der Erfüllung der hohen Anforderungen. Es vermittelt **Grundlagenwissen und Hintergrundinformationen** zum einsatzorientierten Ablauf von Führungsprozessen.

Die **Prinzipskizzen**, detaillierten **Standardbefehlmuster** und **Checklisten** unterstützen den Offizier und Unteroffizier im täglichen Dienst sowie in der Aus- und Weiterbildung.

- **Aufträge/Kräfte**
- **Einsatz**
Landoperationen · Besondere Gefechtshandlungen · Aufklärung · Menschenführung im Einsatz
- **Kampfunterstützung**
Pioniertuppe · Artillerietruppe · Flugabwehrkräfte · ABC-Abwehrtruppe · Heeresfliegertruppe
- **Einsatzunterstützung**
Personelle Unterstützung · Logistik · Sanitätsdienst · ABC-Abwehr · Zivil-Militärische Zusammenarbeit
- **Führungsunterstützung**
Gefechtsstandorganisation · Fernmeldebetrieb
- **Führungsprozess**
Planungsabläufe · Entscheidungsfindung/Beurteilung der Lage · Befehlsgebung
- **Besonderheiten bei Einsätzen im Ausland**
Vor- und Nachbereitung · Psychologische Betreuung
- **Taktische Zeichen**

Rainer Oestmann war Bataillonskommandeur in der Panzertruppe und Generalstabsoffizier an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg.

Rainer Oestmann

Führen

mit Auftrag

Handbuch für militärische Führer
Führungsprozess bis Bataillonsebene
Besonderheiten bei Auslandseinsätzen

2., aktualisierte Auflage

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren.
Die vorliegende Ausgabe beruht auf dem **Rechtsstand 1. August 2012**.
Alle bis dahin im Bundesgesetzblatt veröffentlichten Änderungen sind berücksichtigt.

WALHALLA Digital:

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nicht erlaubt.

Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-Kundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941/5684-210

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 6235600

„**Führen mit Auftrag**“ ist ein Handbuch für militärische Führer bis zur Einheitsebene bzw. für Führungsgehilfen auf Gefechtsständen oder in Stäben bis zur Bataillonsebene.

Die in diesen Verantwortungsbereichen eingesetzten Offiziere und Unteroffiziere müssen den übergeordneten, militärischen Auftrag **eigenverantwortlich und flexibel** umsetzen und durch ein hohes Maß an **Professionalität** grundsätzliche, **handwerkliche Voraussetzungen** für einen reibungslos ablaufenden Führungsprozess schaffen.

Das Handbuch soll helfen, diesen hohen Anforderungen gerecht zu werden und darüber hinaus dem Nutzer die Möglichkeit bieten, sich **kurzfristig und ohne Zeitverlust** auch lagebedingten, oft unkalkulierbaren Herausforderungen zu stellen.

Durch umfassende **Hintergrundinformationen** soll es die Kenntnis auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus vergrößern und tiefere Einsichten in den Ablauf des Führungsprozesses oberhalb der eigenen Führungsebene ermöglichen.

„**Führen mit Auftrag**“ systematisiert in besonders übersichtlicher und praktikabler Form nahezu alle in den verschiedenen Einsatzarten erforderlichen Handlungsabläufe und fasst diese in einem „Checkbuch“ zusammen. Dem Nutzer steht damit in Situationen, die schnelles und entschlossenes Handeln fordern, ein Leitfaden und ein Nachschlagewerk zugleich zur Verfügung.

Jeder Offizier oder Unteroffizier – ob bereits in der Truppe oder noch in der Ausbildung befindlich – weiß, welche umfassende Vorschriftenkenntnis der tägliche Dienst erfordert. Verständlicherweise können Vorschriften immer nur **ein** spezielles Thema ausführlich behandeln. Die komplexe Thematik „Militärische Führungsaufgaben“ umfassend, kompakt, verständlich und praxisorientiert darzustellen, war richtungsweisend bei der Konzeption des vorliegenden Werks.

Befehlsmuster für ausgewählte Aufgaben und Handlungsabläufe – der jeweiligen **Prinzipskizze** in Form einer Checkliste gegenübergestellt – sind wertvolle Hilfen zur Vorbereitung oder Durchführung von Befehlsausgaben in Anlehnung an das NATO-Standardbefehlsmuster.

Die Auswertung von Erfahrungen ist wesentlicher Bestandteil der **Vor- und Nachbereitung** bzw. **Durchführung von Einsätzen** – insbesondere auch bei Einsätzen im **Ausland**. Sie sind thematisch in Merkpunkten zusammengefasst.

„**Führen mit Auftrag**“ ist ein Handbuch, welches durch Quellenangaben zu jedem behandelten Teilbereich eine individuelle Vertiefung durch ein entsprechendes Vorschriftenstudium ermöglicht, jedoch in Situationen, die kurzfristiges und zielgerechtes Entscheiden oder Handeln erforderlich machen, die **Verhaltenssicherheit** enorm erhöht.

Insbesondere für militärische Führer bis zur Einheitsebene bietet es sowohl im Rahmen der Offizier- oder Unteroffizierausbildung, als auch in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Übungen und Einsätzen wertvolle Hilfestellung.

Aufgrund der unterschiedlichen Geräteausstattung und traditionell gewachsenen Führungskriterien der einzelnen **NATO-Staaten gestaltet sich der Standardisierungsprozess** für taktische Zeichen sehr zeitintensiv.

Die **STANAG 2019 APP-6** wird auf NATO-Ebene permanent weiterentwickelt, hat aber bisher bei weitem nicht alle nationalen Details erfasst oder berücksichtigen können.

Dieser Problematik wird durch

- Doppelabbildung bzw.
- Leerspalten zur Aktualisierung

in den betroffenen Themenbereichen Rechnung getragen.

Hinweise für den Nutzer

1. Auf die Darstellung detaillierter **Gliederungen und Strukturen** wurde aufgrund der zahlreichen Varianten und des permanenten Veränderungsprozesses verzichtet.
2. Die **Diktion der Beispiele** verzichtet bewusst auf die Abbildung der vielfältigen, unterschiedlichen Einsatzarten und -möglichkeiten.
Maßstab sollte sein:
Wer Prinzipien und Organisations- bzw. Befehlsstrukturen in ihrem Grundsatz verstanden hat und beherrscht, sollte auch in der Lage sein, diese flexibel jedem beliebigen Auftrag zuzuordnen!
3. **Prinzipiskizzen/Befehlsschemen/Checklisten** dienen lediglich als Hilfsmittel zur möglichst lückenlosen und umfassenden Vorbereitung der Planung und Befehlsgebung. Die inhaltliche Umsetzung/Abstimmung auf die jeweilige Führungsebene ist Aufgabe des Nutzers.
4. Bezüglich der **taktischen Zeichen** befindet sich die Bundeswehr derzeit in der Phase der Umstellung auf NATO-Standard.
Der Autor hat dieser Problematik durch Doppelabbildung, bzw. eine zusammenfassende Darstellung in Kapitel 33 Rechnung getragen.
5. Die ständig steigende **Informationsflut** macht die umfassende Abbildung der Einzelthemen innerhalb eines akzeptablen Kostenrahmens und im Interesse der Praktikabilität eines Handbuches unmöglich.
Die ergänzende CD-ROM „HILFEN FÜR AUSBILDUNG & EINSATZ“ bietet deshalb die Möglichkeit zur
 - zusätzlichen, gezielten Informationsgewinnung aus dem Internet durch
 - ausgewählte, aktivierte Links,
 - Themenvertiefung durch ein umfangreiches Quellenangebot,
 - individuellen Anpassung/Bearbeitung von Übersichten und
 - Nutzung vorgefertigter Präsentationen im Rahmen von Kurzvorträgen oder Unterrichtseinheiten. (→ **MEDIA**)
6. Die **Aktualität** der Inhalte ist verständlicherweise nur begrenzt auf höchster Ebene zu halten. Regelmäßig zugeordnete Freiräume für **PERSONLICHE NOTIZEN** bieten deshalb die Möglichkeit, erkannte Lücken individuell zu schließen.
7. Unregelmäßigkeiten in der **numerischen Reihenfolge** deuten darauf hin, dass in den fehlenden Ziffern abgebildete Inhalte für die in diesem Buch angesprochenen Führungsebenen nicht relevant sind. Soweit sie im Inhaltsverzeichnis oder in Gliederungen aufgeführt sind, sind sie in – **hellgrauer Schrift** – dargestellt und im **Anschlusswerk** „DAZU BEFEHLE ICH ...!“ – *Führungsprozess bis Divisionsebene* – abgebildet.



A.	Grundlagen	1–3
-----------	-------------------	------------

Aufträge/Kräfte	1	
Multinationale Zusammenarbeit	2	
Führen mit Auftrag, Soldatisches Führen, Führungsgrundsätze	3	

B.	Einsatz	4–8
-----------	----------------	------------

Landoperationen	4	
Besondere Gefechtshandlungen	5	
Besondere Landoperationen	6	
Allgemeine Aufgaben in Landoperationen	7	
Menschenführung im Einsatz	8	

C.	Kampfunterstützung durch ...	9–12
-----------	-------------------------------------	-------------

Artillerietruppe	9	
Pioniertruppe	10	
Flugabwehrkräfte	11	
ABC-Abwehrtruppe	12	

Inhalt

D. Unterstützung aus der Luft 13–14

Unterstützung durch Heeresflieger 13 

Unterstützung durch Luftstreitkräfte (OAS) 14 

E. Einsatzunterstützung 15–18

Grundlagen 15 

Personelle Unterstützung 16 

Logistik 17 

Sanitätsdienst 18 

F. Führungsunterstützung 19–21

Gefechtsstandorganisation 19 

Fernmeldebetrieb 20 

Zusammenarbeit mit Medien 21 

G.

Führungsprozess

22–25

Grundlagen

22



Lagevorträge

23



Entscheidungsfindung

24



Befehlsgebung

25



H.

Besonderheiten bei Einsätzen im Ausland

26–28

Grundlagen

26



Vor- und Nachbereitung
Fürsorge und Betreuung

27



Einsatzunterstützung bei Auslandseinsätzen

28



I.

Rechtsgrundlagen/ Einsatzrecht

29

Gesamtübersicht

29



Inhalt

K.	Anlagen	30–35
Großgerät		30 
Luftfahrzeuge		31 
Zahlen/Fakten/Normen		32 NORMEN
Taktische Zeichen/Militärische Abkürzungen/ Führungsbegriffe		33 TaktZeich Abk
„Handwerkszeug“		34 
Merkblätter		35 
L.	Stichwortverzeichnis	36
		36 

Weitere, detailliertere Themenunterteilungen entnehmen Sie bitte dem Stichwortverzeichnis (Kapitel 36).

100**Aufträge/Kräfte****200****Multinationale Zusammenarbeit****300****Führen mit Auftrag/Soldatisches Führen/
Führungsgrundsätze****Vorschriften/Quellen:**

- ZDv **1/50** Militärische Gliederungsformen, Unterstellungsverhältnisse, Befehle und Richtlinien
- HDv **100/100** Truppenführung von Landstreitkräften
- Verteidigungspolitische Richtlinien (**VPR**)
- Weisung zur Weiterentwicklung des Heeres (**WWH**)
- Konzeption der Bundeswehr (**KdB**)

**Ergänzungen auf CD-ROM: „Hilfen für Ausbildung & Einsatz“**

- | | | | |
|---------|--|-----|---|
| 101 | Aufgaben der Bundeswehr | 201 | Bündnispartner |
| 101 | Auftrag der Bw | 201 | Bündnispartner – MEDIA |
| 101 | Einsatzarten – MEDIA | 201 | Kommandostruktur |
| 101 | Humanitäre Einsätze | 201 | Kommandostruktur – MEDIA |
| 101 | Kräfte kategorien | 202 | Eurokorps |
| 101 | Kräfte kategorien – MEDIA | | |
| 102 | Auftrag des Heeres | | |
| 103 | Führungsebenen des Heeres | 300 | Fürsorge |
| 104 | Aufgabenfelder Spezialkräfte | 300 | Militärseelsorge |
| 104 | Aufgabenfelder Spezialkräfte – MEDIA | 300 | Militärgeschichtliche Beispiele: |
| 104 | Aufgabenfelder Fernmelde-
truppe – MEDIA | | – Übereinstimmung im Denken und Handeln |
| 104 | Aufgabenfelder Kampfunter-
stützungstruppen – MEDIA | | – Vertrauensbildung |
| 105–110 | Kampftruppen | 301 | Führen mit Auftrag |
| 105–110 | Kampftruppen – MEDIA | 302 | Soldatisches Führen |



103

Führungsebenen des Heeres

Taktische Zeichen	Bezeichnung	Stärke*		Gliederung	Führung	Besoldungsgruppe	Dienstgradabzeichen	Besonderheiten
		Pers	Mat**					
Teileinheitsebene								
	Trupp	3 – 5	1		Truppführer (TrpFhr) – Ober-/Hauptgefreiter (OGefr/HGefr) – Stabs-/Oberstabsgefreiter (Stabs-/OStabsgefr) – Unteroffizier- oder Offizieranwärter (UA/OA)	A 4 – A 5	 (OA = Silberkordel)	– kleinste, soldatische Gemeinschaft – oft mit speziellen Aufgaben (z.B. ABC-Abwehr)
	Gruppe	8 – 12	2	2 – 4 Trupps	Gruppenführer (GrpFhr) – Unteroffizier- oder Offizieranwärter (UA/OA) – Unter-/Stabsunteroffizier (Ufz/Stufz)	A 5 – A 6	 	
	Zug	20 – 60	4 – 5	2 – 4 Gruppen	Zugführer (ZgFhr) – Feldwebel (Fw) – Oberfeld-/Hauptfeldwebel (Ofw/Hfw) – Leutnant/Oberleutnant (Lt/Olt)	A 7 – A 10	 (Silber)	
	Staffel	75 – 180		bis zu 3 Züge	Staffelführer (StffFhr) – Feldwebel (Fw) – Oberfeld-/Hauptfeldwebel (Ofw/Hfw) – Leutnant/Oberleutnant (Lt/Olt)	(vgl. ZgFhr)		oft mit speziellen Aufgaben oder in bes. Truppengattungen (z.B. ABC-Abwehr, Nachschub, Artillerie Heeresflieger o.ä.)
Einheitsebene								
	Kompanie	70 – 250	13 – 15	2 – 6 Züge	Kompaniechef (KpChef) – Hauptmann (Hptm) – Major (Maj)	A 11 –		– Disziplinargewalt (1. Stufe) – Funktionsdienstposten z.B. für: + Organisation + Ausbildungsplanung + Versorgung + Fernmeldewesen + Technik u.s.w.
	Batterie <small>(nur Artillerietruppe)</small>				Batteriechef (BttrChef) – Hauptmann (Hptm) – Major (Maj)	A 13		

* in den Truppengattungen unterschiedlich

** nur Großgerät Kampftruppe / Gefechtsfahrzeuge



Verbandsebene								
	Bataillon	bis 1.000	60 – 70	4 – 7 Kompanien	Bataillonskommandeur (BtlKdr) Oberstleutnant (Otl)	A 14 – A 15		Stabsgliederung: S1 (Personal) S2 (Sicherheit) S3 (Ausbildung/Org/ stv Kdr) S4 (Versorgung) TStoffz (Technischer Stabsoffizier) FmOffz (Fernmeldeoffizier)
	Regiment	bis 1.500		2 – 4 Kompanien/ Battalione	Regimentskommandeur (RgtKdr) – Oberstleutnant (Otl) – Oberst (O)	A 15 – A 16	 	Regimenter: z.B. Fernmelde-, Artillerie-, Heeresflugabwehr-, Pioniertruppe u.s.w.
Großverbandsebene								
	Brigade	3.000 – 5.000	bis 300	bis zu 6 Battalione	Brigadekommandeur (BrigKdr) – Oberst (O) – Brigadegeneral (BG)	B 3 – B 6	  (Gold)	Stabsgliederung: S1 (Personal) S2 (Sicherheit) G3 (Ausbildung/Org) G4 (Logistik) BrigIng (Brigadeingenieur) FmStOffz (Fernmelde- stabsoffizier)
	Division	10.000 – 20.000		2 – 3 Brigaden	Divisionskommandeur (DivKdr) Generalmajor (GM)	B 7		Stabsgliederung: G1 (Personal) G2 (Sicherheit) G3 (Ausbildung/Org) G4 (Logistik) G6 (Verbindung) Diving (Divisionsingenieur) RB (Rechtsberater)
	Korps				Kommandierender General (KommandGen) Generalleutnant (GL)	B 9		meist multinationaler Planungs- und Führungsstab Beispiel: I. Deutsch- niederländisches Korps

* in den Truppengattungen unterschiedlich

** nur Großgerät Kampftruppe / Gefechtsfahrzeuge



A

105

Panzertruppe



1.

Auftrag

Die **Panzertruppe** kämpft vor allem gegen Panzerkräfte des Feindes. Der Kampfpanzer zeichnet sich durch Feuerkraft, Beweglichkeit und Panzerschutz aus.

- Das unmittelbare und enge **Zusammenwirken mit Panzergrenadiern** ist neben der **Zusammenarbeit mit der Kampfunterstützung** Voraussetzung für den Erfolg.
- Ihre Vielseitigkeit und Reaktionsfähigkeit versetzt sie in die Lage, die Initiative zu erringen, zu erhalten und eine Entscheidung herbeizuführen.
- Pz und PzGren können auch ohne Anlehnung an Nachbarn und aus der Bewegung heraus einen überraschenden Stoß in Flanke, Rücken oder die Tiefe des Feindes führen.
- Vor dem Einsatz von Panzertruppen in **Friedensmissionen** ist deren eskalierende Wirkung auf die Konfliktparteien zu beurteilen. In bestimmten Lagen kann aber durch demonstrativen Einsatz eine deeskalierende Wirkung bei den Konfliktparteien erzielt werden.

2.

Waffensysteme

	KpfEntf	KpfBeldg	GewKI	Geschw	Takt Zeich	NATO ¹⁾
 KPz LEOPARD 2A5	2500 m	42 Schuss	MLC 70	68 km/h		
 KPz LEOPARD 2A6	3500 m	42 Schuss	MLC 70	68 km/h		

3.

Leistungsdaten

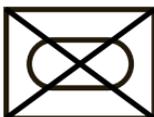
	VfgR	Verteidigung			Angriff	Verzögerung	Antreten ⊕	
		Stg	StgR	VgR			gepl	ungepl
	4 Km ²	1,5–2 Km	~2 Km		1,5–2 Km	~3 Km	~5 min	30–40 min
	20 Km ²	~6 Km		~6 Km	~6 Km	~8 Km	~15 min	60–90 min

¹⁾ Standardisierte taktische Zeichen der NATO, vgl. 3321



106

Panzergrenadiertruppe



A

1.

Auftrag

Die **Panzergrenadiertruppe** eignet sich aufgrund ihrer Beweglichkeit und des Schutzes ihrer gepanzerten Gefechtsfahrzeuge besonders für den schnellen Wechsel zwischen auf- und abgessener Kampfweise, um die Stoßkraft gepanzerter Truppen sicherzustellen. Panzermörser ergänzen das Flachfeuer der Panzergrenadiere.

- Das unmittelbare und enge Zusammenwirken mit Pz ist neben der Zusammenarbeit mit der Kampfunterstützung Voraussetzung für den Erfolg.
- Pz und PzGren können auch ohne Anlehnung an Nachbarn und aus der Bewegung heraus einen überraschenden Stoß in Flanke, Rücken oder die Tiefe des Feindes führen.
- Vor dem Einsatz von Panzertruppen in **Friedensmissionen** ist deren eskalierende Wirkung auf die Konfliktparteien zu beurteilen. In bestimmten Lagen kann aber durch demonstrativen Einsatz eine deeskalierende Wirkung bei den Konfliktparteien erzielt werden.

2.

Waffensysteme

	KpfEntf	KpfBeldg	GewKI	Geschw	Takt Zeich	NATO ¹⁾
 <p>SPz MARDER BK 20 mm PARS MILAN</p>	1200 m BK 1950 PARS	1240 BK 4 Milan	MLC 37	65 km/h		
 <p>PzMrs M113 G Mrs 120 mm</p>	400– 6300 m	60 Schuss	MLC 12	57 km/h		

3.

Leistungsdaten

	VfgR	Verteidigung			Angriff	Verzögerung	Antreten 	
		Stg	StgR	VgR			gepl	ungepl
	6 Km ²	1,5 x 1 Km	2 x 3 Km		1,5–2 Km	~3 Km	~5 min	30–40 min
	25 Km ²	~ 6 Km		6 x 8 Km	~6 Km	8–10 Km	~15 min	60–90 min

¹⁾ Standardisierte taktische Zeichen der NATO, vgl. 3321