

Zeitschrift: Allgemeine schweizerische Militärzeitung = Journal militaire suisse =
Gazetta militare svizzera

Band: 90=110 (1944)

Heft: 10

Artikel: Die militärische Organisation als Vorbild für den Staatsbetrieb :
Grundsätzliches zur Organisation der Verwaltung

Autor: Zumstein, K.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-19060>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 01.05.2026

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

Die militärische Organisation als Vorbild für den Staatsbetrieb

Grundsätzliches zur Organisation der Verwaltung*).

Von Oblt. K. Zumstein, Bern.

Jeder Betrieb tritt gegen aussen als organisatorisches Gebilde in Erscheinung. Je nach der Aufgabe, die er zu erfüllen hat, wird auch seine Verwaltungsorganisation getroffen werden müssen, die sich immer nach dem Betriebsziel zu richten hat. Da nun aber das Betriebsziel sich dauernd verändern kann, bedingt dies eine gewisse Elastizität der getroffenen Organisation, wie dies in der Privatwirtschaft bei gut organisierten Betrieben in der Regel der Fall ist.

Das Betriebsziel im Staatsbetrieb ist kaum je einer Aenderung unterworfen. Dementsprechend kann die Verwaltungsorganisation der Staatsbetriebe viel langfristiger und stabiler getroffen werden. Es entsteht zufolge dieser Dauerhaftigkeit des einmal gefassten Betriebsziels die Gefahr, dass die organisatorischen Massnahmen zu weit getrieben werden, was in zwei Richtungen Nachteile zur Folge haben kann: einmal sind die Staatsbetriebe meist sehr starr organisiert und ferner lässt sich unschwer in vielen Staatsbetrieben eine gewisse Ueberorganisation feststellen.

Wenn heute die industriellen Betriebe sehr oft als ein Muster der Organisation hingestellt werden, so darf dabei nicht ausser acht gelassen werden, dass die Organisation des Arbeitsvollzugs — und hierher gehört der wesentliche Teil der industriellen Organisation — eben bedeutend einfacher ist als die Organisation der Verwaltung oder die administrative Organisation. Dieser letzte Punkt spielt nun gerade für die Staatsbetriebe und ihren komplizierten administrativen Apparat eine grosse Rolle. Wenn allgemein durch eine zweckmässige, kostensparende Organisation erreicht werden soll, dass die Arbeit rascher, einfacher, zweckmässiger und billiger durchgeführt wird, so soll dies auch als Leitgedanke beim Aufbau der administrativen

*) Im Akademischen Verlag Paul Haupt, Bern, ist eine Schrift «Grundsätze neuzeitlicher Betriebsführung im Staatsbetrieb» erschienen, welcher wir mit Erlaubnis des Verfassers, Dr. Kurt Zumstein, gerne ein Kapitel über «Organisatorische Probleme» entnehmen; denn in dieser in wissenschaftlichen Kreisen sehr gut aufgenommenen Abhandlung wird die militärische Kommandoordnung für die Organisation der Staatsverwaltung geradezu als Vorbild hingestellt. Wir verweisen auch auf die Buchbesprechung in dieser Nummer, unter «Literatur». Red.

Organisation gelten. Wenn in bezug auf die Verwaltungsorganisation für den staatlichen Verwaltungsbetrieb nicht viel aus dem Gebiet der Organisation des Betriebsablaufes übernommen werden kann, so deshalb, weil es sich hier hauptsächlich um vorbereitende, planende, vorausschauende Tätigkeit im Gegensatz zur Organisierung der ausführenden Arbeit handelt. Ein anderes Gebiet kann jedoch für die Lösung organisatorischer Fragen im Staatsbetrieb herangezogen werden: es ist dies das Gebiet der militärischen Organisation.

Jede militärische Organisation ist in der Hauptsache eine Angelegenheit genauester Vorausplanung: alle Möglichkeiten einer spätern Entwicklung sollen theoretisch durchdacht und vorbereitet werden, nichts soll dem Zufall überlassen bleiben. Alle zur Verfügung stehenden Mittel sollen durch detaillierte Vorausplanung derart zu einer gemeinsamen Lösung von Aufgaben bereitgestellt und eingesetzt werden, dass das günstigste Mass der Ausnutzung aller Kräfte erreicht wird.

In der ganzen militärischen Organisation lässt sich unschwer das hierarchische System erkennen, das sich durch die Beistellung von Stabsoffizieren für die Behandlung von Spezialfragen zur sog. Linien- und Stabsorganisation entwickelt. Unter dem hierarchischen System ist diejenige Organisationsform zu verstehen, in der jeder Untergebene nur einen direkten Vorgesetzten hat. Je schwierigere Aufgaben sich der militärischen Führung stellen, desto breiter ist die Entwicklung der Stabsorganisation und desto weniger Unterführer sind dem Führer direkt unterstellt. Je leichtere Aufgaben der militärische Führer unterer Chargen zu bewältigen hat, desto mehr schmilzt die Stabsorganisation zusammen und um so mehr Unterführer sind ihm unterstellt. Rein schematisch betrachtet, ergibt sich anhand der Heeresorganisation folgendes Bild der Kommandoverhältnisse bei der Infanterie:

Grad	Stabsfunktionäre	Unterführer
Korpskdt.	9 (1 Stabschef, 8 Gst. Of.) + Dienstchefs	2 Oberstdiv.
Oberstdiv.	5 (1 Stabschef, 4 Gst. Of.) + Dienstchefs	3 Obersten
Oberst (Rgt.)	6 (als Dienstchefs)	3 Oberstlt. oder Majore
Oberstlt. oder Major (Bat.)	4 (als Dienstchefs)	5 Hauptleute
Hauptmann (Kp.)	2 (höh. Uof.)	5—6 Sub. Of.
Sub. Of. (Zug)	— —	5—7 Uof.
Uof. (Gruppe)	— —	6—9 Sdt.

Das genaue Studium der militärischen Organisationsformen bildet für den staatlichen Betriebsleiter ein ausgezeichnetes Hilfsmittel für die im eigenen Betrieb zu treffende administrative Organisation.

In die Praxis des Staatsbetriebes übertragen, sind folgende Punkte bei der Organisation der Leitung zu lösen, um die Zusammenarbeit einer Mehrzahl von Mitarbeitern und Untergebenen nach einer einheitlichen Zielsetzung sicherzustellen:

- a) Bezeichnung des verantwortlichen Chefs,
- b) Bestimmung der Sachbearbeiter mit Stabsfunktion (Berater),
- c) Bestimmung der direkt unterstellten Dienststellen (Linienfunktion),
- d) Weiterführung dieser Organisation auch für die unteren Stufen,
- e) Genaue Kompetenzausscheidung für alle Dienststellen und auf allen Stufen.

Die Schaffung einer derart weitverzweigten Organisation bringt gewisse Gefahrenmomente mit sich, die erkannt werden müssen. Mit voller Absicht wurde unter den obigen grundlegenden Punkten, die bei jeder Neuorganisation zu beachten sind, auf die genaue Kompetenzausscheidung ausdrücklich hingewiesen. Es genügt nicht, wenn eine Organisation geschaffen wird, in der diese Kompetenzfragen und damit die Frage nach der Verantwortlichkeit nicht genau geregelt sind. In einer Organisation, in der einer die Verantwortung auf den andern abwälzt oder abzuwälzen versucht, sobald etwas schief geht, ist schliesslich niemand mehr verantwortlich. Gerade in den Staatsbetrieben ist der Festlegung der Verantwortlichkeit in Verbindung mit der Kompetenzausscheidung grösste Beachtung zu schenken, was vielfach heute noch in ungenügender Masse geschieht.

Mit der Frage nach der Spezialisierung tritt die Frage nach dem Höchstmass der Breitenentwicklung auf, d. h. es ist zu prüfen, wie viele Stellen gesamthaft einer oberen Stelle zweckmässig direkt unterstellt werden können. Sobald eine obere Instanz eine grössere Zahl von direkten Untergebenen zu führen hat, wird diese in ihren freien Entwicklungsmöglichkeiten gehemmt, kann sich ihren eigentlichen Führungsaufgaben zu wenig widmen und verliert einen grossen Teil der Arbeitszeit mit dem Erteilen von Anordnungen, Abhalten von Besprechungen usw., mit den Stabsfunktionären und den direkt unterstellten Unterführern. Es kann nicht rein zahlenmässig festgelegt

werden, welches nun das Höchstmass der direkt unterstellten Arbeitskräfte sein soll; doch dürfte auch hier eine weise Anwendung der militärischen Organisationsformen zum Ziele führen.

Aus der Tiefenorganisation oder Tiefenstaffelung ergibt sich die Frage nach dem Dienstweg, wobei in der Praxis die Frage zu beantworten ist, ob und in welchen Fällen der ganze Dienstweg bei der Erledigung der Geschäfte eingehalten werden soll. Durch Erziehung der Mitarbeiter zu logischem Denken und selbständigem Handeln wird erreicht, dass sich diese Fragen meist ohne grosse Diskussionen in Befolgung des eigenen gesunden Menschenverstandes lösen lassen. Jede Dienststelle wird eben je nach Wichtigkeit der Geschäfte entweder diese selber erledigen oder sie mit einer vorgesetzten Stelle besprechen; diese wiederum wird frei entscheiden, ob die Angelegenheit noch weiter nach oben zu ziehen sei oder nicht. Auch der interne Verkehr zwischen den einzelnen Ressorts soll sich nach dem gesunden Menschenverstand regeln lassen und nicht in allen Teilen an die Innehaltung des ganzen Dienstweges gebunden sein, wenn es sich um gegenseitige Informationen oder um Geschäfte, die verschiedene Ressorts gleichzeitig betreffen, handelt. Dies alles sind Fragen der Erziehung der Mitarbeiter. Derjenige Chef, der die Kompetenzfrage und die Ausscheidung der Verantwortlichkeit weitsichtig und grosszügig geregelt hat, wird auf keiner Stufe der Organisation durch Geschäfte belastet, die seine Untergebenen ebenso gut wie er selber erledigen können. Die Mitarbeiter müssen aber in diesem Sinne erzogen werden und ein unbedingtes, gegenseitiges Vertrauensverhältnis muss als Grundlage dienen.

Auch in der Frage der funktionellen Gliederung und Unterstellung der verschiedenen einzelnen Stellen in fachtechnischer Beziehung ist genau das gleiche Organisationsprinzip wie in der militärischen Organisation festzustellen, wenn beispielsweise das Arbeitsfeld des Kriegskommissärs oder des Divisionsarztes bis in die Einzelheiten verfolgt wird.

Die ganze administrative Organisation gibt immer ein Bild des Betriebes im ruhenden Zustand; sie zeigt, wie ein Betrieb organisiert sein muss, damit er überhaupt betriebsfähig ist. Der Betriebsablauf selber muss aber auch organisiert werden, d. h. der richtige Fluss der Arbeit im Betrieb, die Reihenfolge der einzelnen Arbeitsgänge bis hinunter zu den einzelnen Griffen muss studiert werden. Dies führt in das Gebiet und in die grundlegenden Probleme der Organisation der ausführenden Arbeit.