

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 141 (1975)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Aspekte der Führung : systemorientierte Truppenführung  
**Autor:** Hammer, Jost  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-49594>

### **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:** 17.01.2026

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

# Aspekte der Führung: Systemorientierte Truppenführung

Hptm i Gst Jost Hammer

Ein gesunder Verstand, Fingerspitzengefühl oder herkömmliche Rezepte allein genügen heute zur Erfüllung der militärischen Führungsaufgaben nicht mehr; diese sind so komplex geworden, daß nur der selbständige, differenziert denkende und handelnde Führer sie bewältigen kann.

Diese Auffassung liegt auch unserer «Truppenführung» (TF 69) zugrunde. Sie ist «die Grundlage für ein einheitliches taktisches Denken der Führer. Das taktische Handeln aber läßt sich nicht in starre Regeln zwingen» (TF). Die TF 69 ist ein hervorragendes Reglement. Das einzige, was man an ihr vermissen könnte, ist das Fehlen eines Instrumentes, das es dem taktischen Führer erlaubt, situationsgerecht darauf zurückzugreifen. Ihre «Technik der Führung» (Ziffer 83ff.) genügt nur teilweise. Auch dem «Merkblatt 51.20/I» ist es nicht gelungen, ein echtes Arbeitsinstrument zu werden. Im folgenden soll ein systemorientierter Ansatz zur Diskussion gestellt werden, der diese Lücke füllt und der geeignet ist, eine gewisse Einheitlichkeit in die vielen Checklists, Behelfe und Anleitungen zur «Truppenführung» zu bringen.

## 1. Systemorientierte Optik

Der Systemansatz ist eine besondere Betrachtungsweise und bedient sich gewisser Erkenntnisse aus Systemtheorie und Kybernetik. Die systemorientierte Optik ist die Grundvorstellung zur Analyse, Gestaltung und Lenkung eines zielorientierten dynamischen Systems. Das Geschehen innerhalb solcher Systeme läuft in zwei sich überlagernden und verkoppelten Prozessen ab (vergleiche Bild 1):

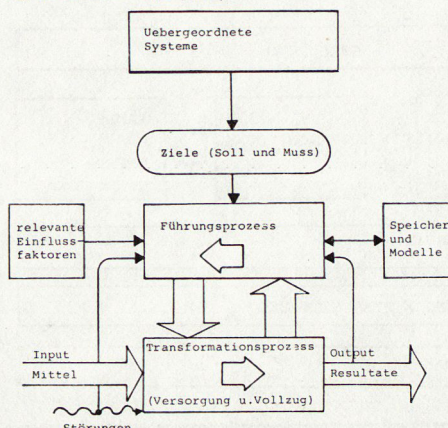
- Im Transformationsprozeß (Versorgung und Vollzug) wird der Input (das Leistungspotential und die Mittel) derart kombiniert und umgewandelt, daß daraus der gewünschte Output (die erwartete Wirkung) resultiert.
- Der Führungsprozeß gestaltet, lenkt und überwacht den Transformationsprozeß. Kernstück des Führungsprozesses bildet das Entscheiden: Es werden Informationen verarbeitet und mit Modellvorstellungen simuliert.

**Führen** heißt also:

- Probleme lösen und **Entscheide** fällen;

- **Vollzüge in Gang setzen**, das heißt Menschen führen;
- das Geschehen **kontrollieren**.  
Dabei geht es beim Planen wie beim Disponieren stets darum,
- **Ziele** zu bestimmen;

**Bild 1. Systemorientierte Optik**  
(Grundvorstellung für die Analyse, Gestaltung und Lenkung zielorientierter, dynamischer Systeme).



- **Mittel** bereitzustellen und zu strukturieren;
- **Verfahren** festzulegen.

Die systemorientierte Optik ist aber mehr als nur eine Technik: Sie ist eine differenzierte Denkweise. Um ein Problem oder eine komplexe Situation zu durchleuchten, betrachtet sie diese unter verschiedenen Gesichtspunkten: analytisch und integrierend; struktur- und prozeßorientiert; vor allem pragmatisch und zweckorientiert und in den größeren Zusammenhängen.

Was heißt das nun konkret für die taktische Führung?

## 2. Systemorientierte Taktik

Auch der taktische Einsatz ist ein zielorientiertes dynamisches System und kann mit der systemorientierten Optik betrachtet werden. Und interessanterweise unterscheidet auch die Definition der TF 69 zwei Aspekte des Begriffs «Taktik»:

### TF 69

Führung des Gefechts.

Sie sucht die gesteckten Ziele durch Zusammenwirken der verbundenen Waffen im Kampf zu erreichen.

### Systemorientierte Optik

Führungsprozeß (Entscheiden, In-Gang-Setzen, Kontrollieren).

Transformationsprozeß (Leistungspotential und Mittel werden zur erwarteten Wirkung kombiniert und umgewandelt).

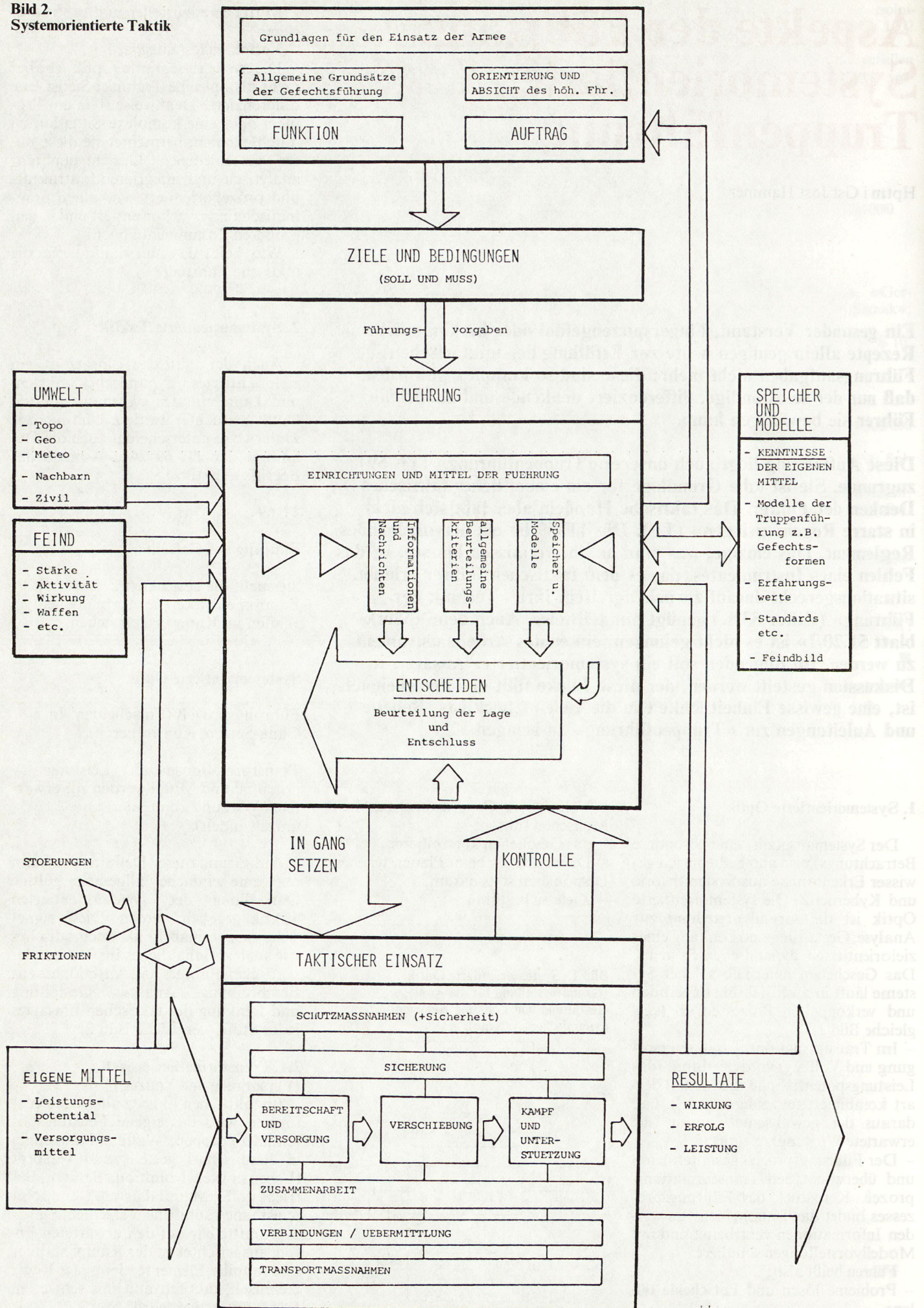
Auf Grund dieser Definitionen kann nun eine einfache, allgemein gültige Darstellung der systemorientierten Taktik gegeben werden. Diese eignet sich gleichermaßen als methodisches wie auch als inhaltliches Instrument des taktischen Führers und Ausbildners zur Beschreibung, Analyse, Gestaltung und Lenkung des taktischen Einsatzes jeder Stufe (vergleiche Bild 2).

### 2.1. Transformationsprozeß (Versorgung und Vollzug)

Im taktischen Einsatz aller Gefechtsformen wird das eigene Leistungspotential (Truppen, Waffen, Fahrzeuge) in Bereitschaft gestellt und versorgt (Lebensmittel, Munition, Sanität, Betriebsstoffe, Material usw.). Dann folgt meist eine räumliche Verschiebung.

Unmittelbar auf den erwarteten Erfolg ausgerichtet ist der Kampf stabiler und mobiler Elemente, der in der Regel technisch, taktisch und mit schwerem Feuer unterstützt wird.

**Bild 2.**  
**Systemorientierte Taktik**



Entscheidend für die ganze Dauer dieser Phasen sind die technischen, aktiven und passiven Schutzmaßnahmen gegen Feuer, AC und Erkennung; die taktische Sicherung; die Regelung der Zusammenarbeit; die Aufrechterhaltung der Verbindungen; die Transportmaßnahmen.

## 2.2. Der Führungsprozeß

Der beschriebene taktische Einsatz wird durch die Führung geplant, in Gang gesetzt und überwacht. Für diese Tätigkeit stehen der Führung Gehilfen, Einrichtungen und Mittel zur Verfügung (Stab, Standorte, Nachrichten- und Gegennachrichtendienst, Verbindungs- und Übermittlungsmittel und verschiedene Hilfsmittel).

Die meisten sind auf Beschaffung und Verarbeitung von Informationen, Nachrichten und Kontrollergebnissen ausgerichtet (aus Erkundung, Aufklärung, Überwachung, Verbindungsaufnahme, Meldungen usw.). Sie dienen der **Beurteilung der Lage** und der **Entschlußfassung**. (Die systemorientierte Entscheidungstechnik ist in Ziffer 3 beschrieben.)

Die besten Entscheide bleiben aber wirkungslos, wenn nicht zeitgerecht Vollzüge in Gang gesetzt werden. Die **Befehlsgebung** ist je nach Dauer der Aktion detaillierter, die Befehlsform und Befehlsart unterschiedlich. In jedem Fall hat sich der Befehl auf das Wesentliche zu beschränken; er ist dann vollständig, wenn sich der Unterführer im klaren ist über Ziele, Mittel und Verfahren. Da die TF 69 durch ihre Modelle ein einheitliches Denken bewirkt, würde häufig eine klare Zielsetzung genügen.

Eindeutig zu kurz gekommen in der TF 69 ist die **Kontrolle**: «Wer Befehle erläßt, überwacht deren Ausführungen und erzwingt, wenn nötig, die Verwirklichung seiner Absichten. Er versucht vorausschauend, mögliche Störungen zu erkennen und ihnen zu begegnen» (Ziffer 110). Dabei bleibt die Frage des «Was, wie und wieviel?» offen.

Die systemorientierte Optik kann auch hier helfen. Für sie bilden die Kontrollinformationen nebst den Führungsvorgaben die wichtigste Grundlage für die Entscheidungen und Handlungen. Voraussetzung jeder Kontrolle ist die Kenntnis des Transformationsprozesses. Kontrollieren heißt ein Ist ermitteln, es mit einem Soll vergleichen und das Vergleichsergebnis auswerten.

Soll-Ist-Abweichungen, deren Ursachen bekannt und deren Begegnungsmöglichkeiten erprobt und vorbereitet sind, lassen sich sofort korrigieren. – Andernfalls bedarf es eigentlicher Abweichungsanalysen, welche zeigen, ob Ist-Korrekturen möglich oder ob Soll-Anpassungen nötig sind.

Damit die Kontrollinformationen

sinnvolle Entscheidungsgrundlagen abgeben, ist nach W. Krieg (a.a.O.) entsprechend den Lenkungsanforderungen des konkreten Transformationsprozesses folgendes festzulegen:

1) **Kontrollpunkte** beim Input, bei kritischen Stellen des Transformationsprozesses und beim Output.

2) **Kontrollgrößen**, die aussagefähig sind bezüglich des Systemverhaltens an den Kontrollpunkten und deren Sollwerte sich aus den Zielen und Bedingungen ableiten lassen.

3) **Kontrollperioden**, abgestimmt auf Prozeßmerkmale und Handlungsnotwendigkeiten.

4) **Toleranzgrenzen**, welche die Eigenheiten der Kontrollgrößen sowie Bedeutung, Dringlichkeit und Zeitbedarf der betreffenden Lenkungsmaßnahmen berücksichtigen.

5) **Kontrollmittel** und -verfahren zur Vornahme der Messungen, Abweichungsanalysen und Informationsübermittlungen.

Sind diese Punkte klar festgelegt, dann ist eine weitgehende **Selbstkontrolle** möglich und wünschenswert.

Beim Entscheiden, In-Gang-Setzen und Kontrollieren ist der systematische Bezug von **Speichern** und **Modellen** unerläßlich:

– Kenntnisse und Erfahrungen der eigenen Mittel: Organisation, Bewaffnung, Wirkung, Erfahrungswerte, Standards usw., Charakteristiken «unserer Mittel» TF Ziffern 33 bis 71;

– Modell der systemorientierten Taktik (Bild 2);

– Modelle und Techniken der «Truppenführung» über «Vorbereitung und Führung des Gefechts» (Gefechtsformen);

– «Feindbild», wie Bedrohungsformen, Mittel und Kampfverfahren, Stärken und Schwächen, Organisation, Waffensysteme und Wirkung.

## 3. Systemorientierte Entscheidungstechnik

Der Führungsprozeß ist ein informationsverarbeitender Vorgang, dessen Kern im Entscheiden (Beurteilung der Lage und Entschlußfassung) besteht. Es werden Informationen beschafft und verarbeitet über (vergleiche Bild 2):

– Ziele und Bedingungen (Soll und Muß);

– Output (positive und negative Ergebnisse: Erfolge, Mißerfolge, Ausfälle, Verluste usw.);

– Input (Zustand, Bereitschaftsgrad, Versorgungsgrad, Moral der Truppe; Waffen, Geräte, Anlagen, Geniemittel, Übermittlungsmittel, Transportmittel usw.; und der eigentlichen Versor-

gungsmittel, wie Verpflegung, Sanität, Munition, Material);

– Struktur und Ablauf des Transformationsprozesses, daß heißt des taktischen Einsatzes;

– mögliche oder effektive Störungen und Friktionen;

– relevante Umwelt;

– Feind.

All diese Informationen werden ergänzt, bewertet und auf ihre Entwicklungsmöglichkeiten simuliert an Hand der genannten Speicher und Modelle. Während des ganzen Entscheidungsprozesses dienen als **allgemeine Beurteilungskriterien** dieser Informationen die Faktoren:

– Zeit,

– Wirkungsmöglichkeit,

– Taktik,

– Natur und Technik,

– Mensch (Kampfwille, Stimmungslage usw.)

«Die Beurteilung der Lage ist eine dauernde Aufgabe und erfolgt nicht erst nur dann, wenn der Führer einen Auftrag erhalten hat» (TF). Sie erfordert die ganzheitliche Betrachtung der systemorientierten Taktik (vergleiche Bild 2).

Die vorliegende Darstellung kann sich auf das methodische Vorgehen des systemorientierten Entscheidens beschränken und inhaltlich – womöglich – auf die zutreffenden Ziffern der «Truppenführung» verweisen. Charakteristisch für diese Technik ist, daß sie nicht linear abgewickelt werden muß. Es ist vielmehr ein Vor- und Rückwärtsschreiten auf jeder Stufe möglich, bis jeder Schritt genügend geklärt ist.

### 3.1. Problemerkfassung

– Auftrag oder Problem wahrnehmen (Ziffern 90 bis 92):

– – Frage nach dem erwarteten Output (Wirkung),

– – Frage nach den Zielen und Bedingungen (Freiheitsgrad);

– Problem beurteilen:

– – Sofortmaßnahmen (Ziffer 83),

– – Prioritäten setzen,

– – Ausweiten (Frage nach dem größeren Rahmen),

– – eventuell Zerlegen (in Teilprobleme).

### 3.2. Problembearbeitung

(eventuell Teilproblembearbeitung)

– **Soll** präzisieren:

– – Zeitbudget,

– – Absicht des höhern Führers,

– – Was ist bereits gegeben bezüglich Ziele, Mittel, Verfahren?

– – Allgemeine Grundsätze der Gefechtsführung (Ziffern 134 bis 141).

– **Ist** präzisieren:

– – Umwelt (besonders Möglichkeiten des Einsatzes und mögliche Veränderungen der Umweltfaktoren) (Ziffern 93 bis 95),

– – feindliche und eigene Mittel im Licht der Umwelt (Ziffer 96) (vergleichendes Stärken/Schwächen-Profil),  
 – – dauernder Beizug von Informationen, Speichern und Modellen und der allgemeinen Beurteilungskriterien.

– **Alternativen entwickeln** (zuerst einmal ohne zu werten!):

– – Möglichkeiten des Feindes (Ziffern 99/100), Beizug der Speicher und Modelle des Feindbildes,

– – eigene Möglichkeiten (Ziffer 101), Beizug der Speicher und Modelle der Truppenführung und der Erfahrung.

– **Alternativen bewerten:**

– – Gegenüberstellung der Umwelt, der eigenen und der feindlichen Möglichkeiten (vergleichendes Chancen/Gefahren-Profil).

### 3.3. Entschlußfassung (Ziffer 102)

– Absicht

– – Ziele (ich will),

– – Mittel und Verfahren (indem) (räumliche und zeitliche Grobstruktur und Ablauf des Transformationsprozesses),

– eventuell Kampfplan (Ziffer 103).

## 4. Systemorientierter Führungsstil

Nach den Ausführungen über systemorientierte Optik und Taktik be-

darf die Frage nach dem richtigen Führungsstil keines großen Kommentars. Er steht immer im Spannungsfeld einiger Faktoren, auf welche er ausgerichtet sein muß:

### Faktoren

- Zeit und Wirkung
- konkrete Situation
- Angst

### Führungsstil

- leistungsorientiert
- situationsgerecht
- motivierend

Oder, wie der ehemalige Korpskommandant Ernst es einmal formulierte: «Verantwortungsbewußt, wohlwollend und unnachgiebig.»

Was das heißt, hat jeder Führer in der konkreten Situation selbst zu beurteilen.

## 5. Anwendung der systemorientierten Optik und Taktik

Die systemorientierte Optik ist die **Grundvorstellung für die Analyse, Gestaltung und Lenkung** eines zielorientierten dynamischen Systems und eignet sich besonders für die systemorien-

tierte Truppenführung. Die systemorientierte Taktik, wie sie hier dargestellt wurde, ist ein nützliches Arbeitsinstrument für den taktischen Führer und Ausbilder.

Sie ermöglicht:

- eine mehrdimensionale Betrachtung der Probleme,
- die Berücksichtigung der größeren Zusammenhänge,
- die Lokalisierung der Probleme und deren Klassifizierung,
- den direkten Zugriff auf die Grundvorstellungen und Modelle der Truppenführung oder andere Behelfe,
- eine einheitliche Sprache auch im Methodischen;  
 und vor allem
- zweckorientierte, pragmatische Lösungen von Einsatz- oder Ausbildungsproblemen.

### Literaturhinweise

- Reglement «Truppenführung» (TF 69).
- W. Krieg, «Kybernetische Grundlagen der Unternehmensgestaltung», Bern 1971.
- Arbeitsunterlagen der St.-Galler Seminare für systemorientiertes Management. ■

# Wer spart, will sicher sein.

Der Sinn des Sparens liegt darin, die Zukunft abzusichern. Die eigene – und die seiner Spargelder.

Darum hat es keinen Sinn, sein sorgsam Erspartes aufs Geratewohl anzulegen. Statt

sich zuerst zu versichern, dass man seines Geldes sicher ist.

Generationen von Sparern kannten und kennen die Schweizerische Kreditanstalt als solide Bank. Ihre Erfahrung und seriöse Anlagepolitik bürgen für die Sicherheit der

ihr anvertrauten Spargelder.

Wir haben verschiedene Sparmöglichkeiten geschaffen. Fragen Sie uns, welche sich am besten für Sie eignet. Wir beraten Sie freundlich und kompetent.



**SCHWEIZERISCHE  
KREDITANSTALT**

**Der richtige Partner für sicheres Sparen**